BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian dan pembahasan proses pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik. Bagian hasil penelitian berisi penyajian deskripsi data yang telah diperoleh melalui pengumpulan data dengan teknik wawancara, observasi, studi dokumentasi, dan hasil triangulasi terhadap sumber data, metode dan teknik, serta hasil *member check* dengan sumber data, hasil uji kolaborasi, dan hasil diskusi terfokus. Hasil penelitian ini diuraikan berdasarkan hasil seleksi dan reduksi data yang diklasifikasikan dalam unit kajian, sub unit kajian dan indikator unit kajian sesuai dengan latar belakang, identifikasi perumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah ditentukan. Sedangkan, bagian pembahasan berisi hasil pemaknaan data hasil penelitian secara komprehensif terhadap unit kajian, sub unit kajian, dan indikator unit kajian yang didasari referensi teori yang relevan, hasil penelitian sebelumnya, dan data-data serta dokumen lainnya agar hasil pembahasan ini memiliki validitas yang tinggi.

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian proses pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik terdiri dari lima unit kajian, yaitu: (1) proses *training need assessment* (*TNA*) kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah; (2) proses perumusan tujuan pelatihan penguatan pengawas sekolah; (3) proses pengembangan materi pelatihan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah; (4) proses perumusan implementasi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah; dan (5) proses perumusan evaluasi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah.

Hasil penelitian kelima unit kajian tersebut disajikan dalam deskripsi yang terdiri dari sub unit kajian (SUK), uraian atau indikator unit kajian (IK), pertanyaan-

pertanyaan yang dikembangkan dari uraian sub unit kajian (P), dan resume hasil analisis dan pengolahan yang merupakan gabungan dari respon wawancara, hasil observasi, dan hasil studi dokumen yang terdapat dalam *fieldnote* penelitian (R).

Adapun hasil penelitian dari kelima unit kajian di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Proses *Training Need Assessment (TNA)*

Deskripsi proses *TNA* pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian, yaitu (1) landasan atau input proses *TNA*, (2) mekanisme *TNA*, dan (3) hasil atau output *TNA*. Masing-masing dari sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa indikator yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

SUK. 1: Landasan atau Input Proses *TNA*

Hasil penelitian sub unit kajian landasan atau input proses *TNA* yang dilakukan pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga indikator, yaitu (1) landasan atau input proses *TNA*, (2) perencanaan proses, dan (3) perumusan tujuan *TNA* pelatihan penguatan pengawas. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Landasan proses atau input *TNA*	
	P:	Landasan atau input apa saja yang digunakan dalam proses *TNA* kurikulum pelatihan pengawas?
	R:	Landasan atau input utama yang digunakan dalam proses *TNA* kurikulum pelatihan pengawas adalah peraturan tentang standar kompetensi pengawas sekolah, kebijakan dan pedoman penyusunan *TNA*, serta hasil penelitian yang dilakukan oleh lembaga di lingkungan Pusbangtendik yang disampaikan oleh pejabat Pusbangtendik, dan meminta pendapat para akademisi dan praktisi bidang pengawas sekolah yang diundang dalam kegiatan pengembangan kurikulum pelatihan pengawas sekolah.
IK-2	Proses perencanaan *TNA*	
	P:	Bagaimana proses perencanaan *TNA* kurikulum pelatihan pengawas?
	R:	Proses perencanaan *TNA* dilakukan dengan melalui *brainstorming* dan diskusi pengembang kurikulum yang terdiri dari unsur akademisi, unsur widyaiswara P4TK dan LPMP, serta dari unsur praktisi atau pengawas sekolah.
IK-3	Proses perumusan tujuan *TNA*	

	P:	Bagaimana perumusan tujuan *TNA* kurikulum pelatihan pengawas?
	R:	Perumusan tujuan *TNA* kurikulum pelatihan pengawas dilakukan berdasarkan konsep *SMART* dengan mempertimbangkan beberapa hal, di antaranya memastikan bahwa peserta pelatihan adalah orang yang tepat dan kompetensi yang diberikan sesuai dengan tugas pokok, dan khususnya untuk menindaklanjuti program pelatihan sebelumnya sesuai program Pusbangtendik.

Sedangkan berdasarkan penggalian dokumen ditemukan pula bahwa landasan atau input proses *TNA* adalah Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah dan PermengPAN dan RB No. 21 Tahun 2012 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, dan dari sisi kebijakan lembaga, proses *TNA* ini berlandaskan pada tugas pokok dan fungsi serta kewenangan Pusbangtendik sebagai mana tercantum dalam Permendikbud Nomor 1 Tahun 2012 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dalam Permendikbud ini Pusbangtendik merupakan bagian dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, koordinasi, dan pengembangan tenaga kependidikan dan pegawai di lingkungan Kementerian salah satunya pengawas sekolah yang memiliki fungsi untuk melakukan (1) penyusunan kebijakan teknis di bidang pengembangan tenaga kependidikan pengawas sekolah; (2) penyusunan program pengembangan tenaga kependidikan pengawas sekolah; (3) penyusunan bahan pelaksanaan pengembangan tenaga kependidikan; (4) fasilitasi pelaksanaan pengembangan tenaga kependidikan pengawas sekolah; (5) pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan tenaga kependidikan pengawas sekolah.

Data pendukung hasil observasi menunjukkan proses *brainstorming* dan diskusi pengembang kurikulum dilakukan oleh unsur akademisi, unsur widyaiswara P4TK dan LPMP, serta dari unsur praktisi atau pengawas sekolah sebagaimana tercantum daftar undangan, pedoman kegiatan, dan daftar hadir tim pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah. *Brainstorming* dan diskusi dilakukan dalam beberapa kelompok sesuai dengan pembagian tugas yang diawali dengan penjelasan teknis kerja pengembangan kurikulum pelatihan pengawas

sekolah dari tim pengarah berkaitan dengan tujuan dan produk yang harus dihasilkan.

SUK.2: Mekanisme *TNA* kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian mekanisme *TNA* yang dilakukan pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari empat indikator, yaitu (1) prinsip-prinsip *TNA*, (2) penyusunan instrumen *TNA*, (3) metode pelaksanaan *TNA*, dan (4) penetapan hasil *TNA* pelatihan penguatan pengawas. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Prinsip-prinsip *TNA*	
	P:	Prinsip-prinsip apa saja yang digunakan dalam pelaksanaan *TNA* kurikulum pelatihan?
	R:	Prinsip-prinsip yang digunakan dalam pelaksanaan *TNA* kurikulum pelatihan adalah prinsip multi dimensi yang mempertimbangkan kondisi pengawas, guru, dan tuntutan kebijakan.
IK-2	Penyusunan instrumen *TNA*	
	P:	Bagaimana proses penyusunan instrumen *TNA?*
	R:	Secara khusus tidak ada proses penyusunan instrumen *TNA* di awal, karena lebih didasarkan pada kebijakan. Adapun instrumen untuk mengetahui kebutuhan dengan menggunakan instrumen dampak pasca pelaksanaan pelatihan dikembangkan berdasarkan materi yang diberikan dengan fokus pada materi utama yang akan dianalisis serta meminta masukan untuk program selanjutnya.
IK-3	Metode pelaksanaan *TNA*	
	P:	Bagaimana metode atau cara mengidentifikasi jenis kebutuhan kurikulum pelatihan?
	R:	Metode atau cara mengidentifikasi jenis kebutuhan kurikulum pelatihan dilakukan melalui hasil dampak pelatihan, laporan lembaga pelaksana P4TK dan LPMP, mempertimbangkan kebijakan baru dan mengacu pada program yang dimiliki Pusbangtendik.
IK-4	Penetapan hasil *TNA*	
	P:	Bagaimana penetapan hasil *TNA* kurikulum pelatihan?
	R:	Penetapan hasil *TNA* kurikulum pelatihan dilakukan berdasarkan hasil paparan pejabat Pusbangtendik berdasarkan laporan dan hasil pengolahan data sesuai dengan metode yang dilaksanakan juga dengan melakukan konsultasi dan validasi melalui *brainstorming* dan didiskusikan dalam forum penyusunan kurikulum pelatihan, masukan dari praktisi dan akademisi, pengalaman serta kondisi saat pelatihan.

Berdasarkan hasil analisis dokumen ditemukan proses pengembangan instrumen *TNA* tidak dilakukan secara khusus se kurikulum pelatihan ini dikembangkan tetapi lebih kebijakan yang diberikan oleh Pusbangtendik yang didasarkan pada hasil penelitian kompetensi yang dimiliki pengawas sekolah

sebagaimana tercantum pada diagram 1.1 (Skor Rata-Rata Kompetensi Pengawas) dan melalui hasil analisis dampak pendidikan dan pelatihan.

SUK.3: Hasil atau Output *TNA* kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian hasil atau output *TNA* kurikulum pelatihan penguatan pengawas terdiri dari tiga indikator, yaitu (1) profil hasil *TNA* kurikulum pelatihan, (2) jenis kebutuhan atau kesenjangan kurikulum pelatihan, dan (3) tindak lanjut *TNA* pelatihan penguatan pengawas. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Profil hasil *TNA*	
	P:	Bagaimana profil hasil *TNA* kurikulum pelatihan?
	R:	Berdasarkan hasil *TNA*, profil kebutuhan pengawas sekolah ditandai dengan kurangnya pelaksanaan supervisi akademik di kelas, khususnya dalam melakukan supervisi klinis, dan sesuai dengan data empirik bahwa pengawas sekolah memiliki kelemahan dalam aspek-aspek kompetensi supervisi akademik.
IK-2	Jenis kebutuhan (kesenjangan) kurikulum pelatihan	
	P:	Apa saja jenis kebutuhan (tingkat kesenjangan) kurikulum pelatihan?
	R:	Jenis kebutuhan (tingkat kesenjangan) kurikulum pelatihan yang ditemukan bahwa pengawas sekolah membutuhkan keterampilan melakukan tugas pokoknya, khususnya melakukan tugas supervisi akademik, karena itu perlu ditunjang dengan dimilikinya kompetensi supervisi akademik yang paling penting adalah kemampuan mengubah pembalajaran yang berpusat pada guru menjadi pembelajaran yang berpusat pada siswa.
IK-3	Tindak lanjut *TNA*	
	P:	Bagaimana tindak lanjut *TNA* kurikulum pelatihan?
	R:	Tindak lanjut hasil *TNA* kurikulum pelatihan dijadikan dasar untuk merencanakan dan mengembangkan kurikulum pelatihan pengawas sekolah, misalnya dalam menetapkan profil dari setiap unit kompetensi yang dibutuhkan yang selanjutnya dipakai untuk menentukan silabus dan kurikulum pelatihan yang akan disusun sebagaimana terurai dalam tujuan pelatihan.

Data pendukung tentang profil pengawas sekolah yang dijadikan dasar oleh pengembang kurikulum adalah kurangnya pelaksanaan supervisi akademik dengan hasil survey yang dilakukan Pusbangtendik yang menunjukkan bahwa dari enam standar kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah, hanya dua standar kompetensi yang memiliki nilai di atas angka 60, yaitu kompetensi kepribadian sebesar 69,5, kompetensi sosial sebesar 63,5, kompetensi manajerial 56,5, kompetensi evaluasi pendidikan sebesar 58,2, dan kompetensi penelitian pendidikan

sedangkan kompetensi yang sebesar 54,7. Sedangkan kompetensi yang paling penting menunjang untuk pengembangan kurikulum dan peningkatan kualitas pendidikan, yaitu kompetensi supervisi akademik memiliki nilai yang paling rendah yaitu 52,8, sebagaimana tercantum dalam diagram 1.1 (Skor Rata-Rata Kompetensi Pengawas).

Data pendukung lainnya adalah hasil evaluasi yang dilakukan oleh penyelenggara pelatihan penguatan pengawas sekolah terhadap peserta pelatihan menunjukan bahwa hasil pelatihan penguatan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik dapat digambarkan dalam diagram batang tentang pemenuhan kebutuhan kompetensi pengawas sekolah yang digambarkan dengan jumlah persentase responden peserta pelatihan pengawas sekolah dan pilihan jawaban antara tingkat pemenuhan kebutuhan dengan rentang 1-4 sebagai berikut:

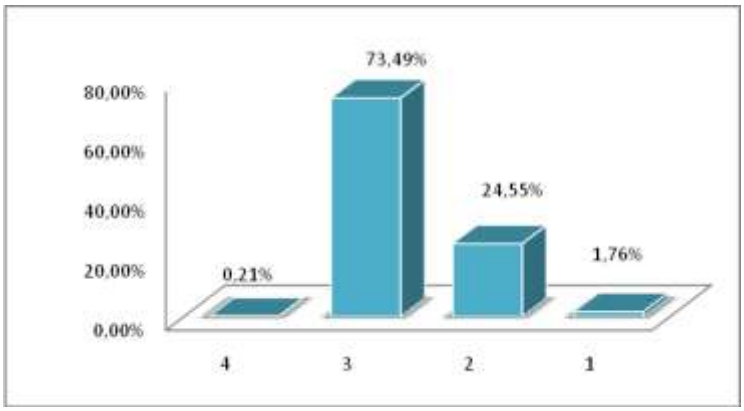

Diagram 4.1 Data Hasil *TNA* Pelatihan Pengawas Sekolah

Sumber: Laporan Pelaksanaan Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik (2011)

Keterangan:
4: memenuhi kebutuhan
3: cukup memenuhi kebutuhan
2: kurang memenuhi kebutuhan
1: tidak memenuhi kebutuhan

Data tersebut menunjukkan bahwa pelatihan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pelatihan yang dilaksanakan selama

ini menurut pilihan responden adalah sejumlah 0,21% responden memilih nomor 4 (memenuhi), 73,49% responden memilih nomor 3 (cukup memenuhi), 24,55% memilih nomor 2 (kurang memenuhi), dan 1,76% responden memilih nomor 1 (tidak memenuhi).

Data pembanding hasil *TNA* yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian pendahuluan kepada 55 orang pengawas sekolah yang pernah mengikuti pelatihan tentang pengawasan sekolah menunjukkan bahwa rata-rata 80% memilih jawaban sangat membutuhkan terhadap 15 pertanyaan pokok aspek-aspek materi supervisi akademik sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data survey kebutuhan materi pelatihan penguatan pengawas

No	Uraian Materi Pelatihan Supervisi Akademik	Persesentase Kebutuhan	Kategori
1.	Pengertian supervisi akademik	73%	B
2.	Prinsip supervisi akademik	74%	B
3.	Metode supervisi akademik	85%	SB
4.	Teknik supervisi akademik	86%	SB
5.	Strategi pembimbingan guru melalui supervisi akademik	74%	B
6.	Merencanakan program supervisi akademik	74%	B
7.	Rencana Pengawasan Akademik (RPA)	78%	SB
8.	Penyusunan kriteria keberhasilan supervisi akademik	84%	SB
9.	Pengembangan metode supervisi akademik sesuai dengan karakteristik permasalahan yang dihadapi guru	83%	SB
10.	Pengembangan teknik supervisi akademik sesuai dengan karakteristik permasalahan yang dihadapi guru (supervisi klinis)	80%	SB
11.	Penyusunan instrumen supervisi akademik	77%	SB
12.	Mendemonstrasikan teknik-teknik supervisi akademik dalam membimbing guru agar dapat melaksanakan proses pembelajaran yang efektif	85%	SB
13.	Melaksanakan teknik-teknik supervisi akademik dalam membimbing guru agar dapat	86%	SB

	melaksanakan proses pembelajaran yang efektif		
14.	Evaluasi hasil supervisi akademik	80%	SB
15.	Menyusun program tindak lanjut	82%	SB

Keterangan:
SB : Sangat dibutuhkan
B : Dibutuhkan
KB : Kurang dibutuhkan
TB : Tidak dibutuhkan

2. Proses Perumusan Tujuan Kurikulum Pelatihan

Hasil penelitian unit kajian perumusan tujuan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian yaitu: (1) prinsip dan landasan perumusan tujuan kurikulum pelatihan, (2) proses perumusan tujuan kurikulum pelatihan, dan (3) hasil perumusan tujuan kurikulum pelatihan. Masing-masing dari ketiga sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

SUK.1: Prinsip dan landasan perumusan tujuan kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian prinsip dan landasan perumuan tujuan kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) prinsip perumusan tujuan kurikulum pelatihan, dan (2) landasan perumusan tujuan kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Prinsip perumusan tujuan kurikulum pelatihan	
	P:	Prinsip-prinsip apa saja yang digunakan dalam perumusan tujuan kurikulum pelatihan?
	R:	Prinsip-prinsip yang digunakan dalam perumusan tujuan kurikulum pelatihan pengawas sekolah pada dasarnya menggunakan prinsip pengembangan kurikulum secara umum yang meliputi relevansi, fleksibilitas dan lainnya, khususnya relevansi dengan hasil analisis kebutuhan pelatihan, kebijakan dan ketentuan peraturan perundang-undangan tentang pengawas sekolah.
IK-2	Landasan perumusan tujuan kurikulum pelatihan	
	P:	Landasan apa saja yang digunakan dalam perumusan tujuan pelatihan?
	R:	Landasan yang digunakan dalam perumusan tujuan pelatihan pengawas sekolah adalah landasan filosofis, peraturan perundang-undangan tentang pengawas sekolah dan kebijakan Pusbangtendik serta pendapat atau hipotesis para ahli dan praktisi dalam menyusun kurikulum pengawas sekolah melalui *brainstorming* dan diskusi.

Berdasarkan data dokumen ditemukan bahwa perumusan tujuan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengawas sekolah, yaitu: Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007, Permeneg PAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010, dan PP Nomor 19 Tahun 2005.

Salah satu dasar perumusan adalah Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 yang terdiri dari enam dimensi kompetensi, yaitu: (1) kompetensi kepribadian; (2) kompetensi supervisi manajerial; (3) kompetensi supervisi akademik; (4) kompetensi evaluasi pendidikan; (5) kompetensi penelitian dan pengembangan; dan (6) kompetensi sosial.

Uraian kompetensi supervisi akademik berdasarkan Permendiknas Nomor Tahun 2007 yang harus dikuasai oleh seorang pengawas untuk semua jenis dan jenjang pengawas sekolah pada prinsipnya sama. Perbedaan terletak pada fokus materi untuk masing-masing jenjang pengawas sekolah saja. Misalnya butir pertama kompetensi supervisi akademik adalah memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan (tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI), (tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis), dan (tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan).

Contoh kompetensi supervisi akademik untuk jenjang SMP/MTs/SMA/MA sebagai berikut:

(a) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
(b) Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran /bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
(c) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis berlandaskan

standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.

(d) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

(e) Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

(f) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

(g) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

(h) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran/ bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaan yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

Kompetensi supervisi akademik juga berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru dalam (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik, dan (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru (PP Nomor 74 Tahun 2008).

Data hasil observasi menunjukkan bahwa *brainstorming* dilaksanakan oleh tim pengembang kurikulum yang terdiri dari unsur akademisi, unsur widyaiswara P4TK dan LPMP, serta dari unsur praktisi atau pengawas sekolah di awal kegiatan

secara klasikal dan dilanjutkan dengan diskusi kelompok yang terfokus sesuai dengan hasil pembagian tugas bertempat di Pusdiklat Pusbangtendik Sawangan.

SUK.2: Proses perumusan tujuan kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian proses perumusan tujuan kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) metode perumusan tujuan kurikulum pelatihan dan (2) tahapan perumusan tujuan kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Metode perumusan tujuan kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana metode perumusan tujuan kurikulum pelatihan?
	R:	Metode perumusan tujuan kurikulum pelatihan didasarkan hasil *brainstorming* dan diskusi, paparan kebijakan, tidak ada validasi khusus.
IK-2	Tahapan perumusan tujuan kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana tahapan perumusan tujuan kurikulum pelatihan?
	R:	Tahapan perumusan tujuan kurikulum pelatihan dimulai dari penelaahan latar belakang dan landasan perumusan dan mengkombinasikan dengan hasil *TNA* selanjutnya dirumuskan tujuan-tujuan pelatihan penguatan pengawas sekolah dilakukan revisi tujuan-tujuan yang belum relevan. Tujuan tersebut dirumuskan dalam tujuan umum, khusus yang tercantum dalam pedoman pelatihan dan tingkat indikator tercantum dalam modul materi pelatihan.

Berdasarkan dokumen ditemukan bahwa tim pengembangan atau tim penyusun kurikulum, keseluruhan aspek dan komponen sistem pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah dilakukan oleh Pusbangtendik, di bawah tanggung jawab Kepala Pusbangtendik dan dilakukan oleh tim pengembang yang ditunjuk langsung oleh pihak Pusbangtendik, yang terdiri dari unsur-unsur:

(1) Unsur Akademisi

Unsur akademisi, yakni tim pengembang yang dipercaya oleh pihak Pusbangtendik dalam penyusunan pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah, yakni terdiri dari dosen-dosen yang berasal dari beberapa perguruan tinggi.

(2) Unsur Praktisi

Unsur praktisi, yakni beberapa tim pengembang yang dipercaya dan ditunjuk oleh Pubangtendik dalam proses penyusunan kurikulum pelatihan penguatan pengawas yang berasal dari para pengawas sekolah berprestasi dari beberapa daerah dan juga widyaiswara dari PPTK dan LPMP.

(3) Unsur Masyarakat dan Organisasi Pendidikan

Unsur masyarakat dan organsasi pendidikan yang dimaksud adalah beberapa tim pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah yang berasal dari beberapa organsiasi pendidikan yang ditunjuk dan dipercaya dalam proses pengembangan kurikulum yang dimaksud yang di antaranya beberapa pengurus Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI).

SUK.3: Hasil perumusan tujuan kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian hasil perumusan tujuan kurikulum terdiri dari dua indikator, yaitu (1) rumusan tujuan kurikulum pelatihan, dan (2) identifikasi prediksi dampak dari tujuan kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Rumusan tujuan kurikulum pelatihan.	
	P:	Apa saja tujuan kurikulum pelatihan yang telah dirumuskan?
	R:	Tujuan kurikulum pelatihan telah dirumuskan berdasarkan hasil proses analisis kebutuhan dan mempertimbangkan kebijakan salah satunya untuk meningkatkan supervisi akdemik, yaitu mengubah proses pembelajaran yang berpusat pada guru menjadi berpusat pada siswa
IK-2	Identifikasi prediksi dampak dari tujuan kurikulum pelatihan.	
	P:	Bagaimana cara memprediksi dampak dari tujuan kurikulum pelatihan yang telah ditetapkan dan apa indikatornya?
	R:	Cara memprediksi dampak dari tujuan kurikulum pelatihan yang telah ditetapkan melalui diskusi pengembang dan direalisasikan dalam rancangan monitoring dan evaluasi dengan menggunakan instrumen dampak diklat. Indikator yang bisa menggambarkan dampak hasil pelatihan adalah indikator yang bersifat spesifik dan operasional sebagaimana tercantum dalam modul tidak dalam panduan.

Berdasarkan data dokumen ditemukan bahwa rumusan tujuan tersebut diuraikan dalam tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan khusus ini terdapat dalam kegiatan pelatihan *In Service Learning 1*, *On the Job Learning*, dan *In Service Learning 2*.

Tujuan umum pelatihan ini adalah untuk memperkuat kemampuan pengawas sekolah melalui pelatihan pengembangan kompetensi yang difokuskan pada peningkatan kompetensi pengawas sekolah dalam mengelola, memimpin, dan melakukan supervisi kepada guru dalam mengembangkan pembelajaran berbasis kreativitas, inovasi, pemecahan masalah, berpikir kritis, dan bernaluri kewirausahaan sehingga menghasilkan lulusan yang memiliki kreativitas, inovasi, kemampuan memecahkan masalah dan bernaluri kewirausahaan.

(1) Tujuan *In service learning 1:*

(a) Untuk meningkatkan kemampuan tentang pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa, model-model pembelajaran PAIKEM, membimbing guru dalam Penelitian Tindakan Kelas (PTK), teknik-teknik supervisi akademik, Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan Monitoring Sekolah oleh Pemerintah Daerah (MSPD);

(b) Untuk mengembangkan paradigma baru kepengawasan akademik sehingga mampu membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran yang dapat menumbuh kembangkan peserta didik untuk berpikir kritis, kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah dan berjiwa wirausaha.

(c) Untuk memberikan bekal dalam menyusun Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) pada tahap *On The Job Learning* selama 1 bulan.

(2) Tujuan *On the job learning*

(a) Memberikan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk mempraktekkan pengetahuan dan keterampilan supervisi akademik dan pembimbingan PTK yang telah dituangkan dalam *action plan* sudah disusun pada waktu *In Service Learning 1*.

(b) Memberikan kesempatan kepada peserta untuk mendapatkan pengalaman dan pembelajaran melalui praktik supervisi akademik dengan paradigma, pendekatan dan teknik-teknik yang telah diperolehnya.

(3) Tujuan *In Service Learning 2*:

(a) Memberikan kesempatan kepada peserta untuk berbagi pengalaman hasil *In-Service Learning 1* dan *On the Job Learning*.

(b) Mengetahui peningkatan kemampuan yang dicapai peserta.

(c) Mendapatkan bahan masukan berkenaan dengan pelaksanaan *On the Job Learning*.

Untuk memprediksi dampak dari tujuan kurikulum pelatihan yang telah ditetapkan melalui diskusi pengembang dan direalisasikan dalam rancangan monitoring dan evaluasi dengan menggunakan instrumen dampak diklat sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 4.2

Indikator Keberhasilan Pelatihan Penguatan Pengawas Sekolah

No	Aspek	Indikator
1	Penyusunan RPA dengan fokus pembimbingan terhadap guru menggunakan Pendekatan PAIKEM	Bukti Silabus dan RPP guru binaan dalam menggunakan strategi/metode /teknik pembelajaran/ bimbingan yang dapat mengembangkan potensi siswa melalui mata-mata pelajaran yang relevan. Pendekatan atau metode yang dimaksud antara lain: a. Pembelajaran Kontekstual (CTL) b. Pembelajaran Tematik c. Pembelajaran Terpadu
2	Teknik-teknik supervisi akademik	Ada bukti pengawas sekolah sekolah melaksanakan supervisi akademik terhadap guru binaan melalui: a. Kegiatan pra-pengamatan, pengamatan, penilaian proses pengamatan, pertemuan setelah pengamatan, analisis hasil pengamatan, evaluasi pengamatan, dan laporan. b. Menerapkan pendekatan, teknik, prinsip supervisi yang tepat, kontinyu, obyektif, konstruktif, humanistik dan kolaboratif.
3	Pelaksanaan Bimbingan Penelitian Tindakan Kelas pada guru binaan	Bukti pelaksanaan bimbingan terhadap guru berupa: a. Pelaksanaan bimbingan (nama guru, tempat, waktu, teknik, hasil, bahan/hand out dan dokumen lain yang mendukung) b. Proposal Penelitian Tindakan Kelas yang disusun oleh guru binaan c. Rekap masalah/ kendala dan upaya pemecahan pada saat melaksanakan bimbingan.

No	Aspek	Indikator
4	Pelaksanaan MSPD	Bukti pelaksanaan MSPD: a) Kesesuaian silabi dengan standar. b) Kualitas RPP. c) Tingkat kecukupan dan penggunaan sumber belajar. d) Tingkat pemenuhan prinsip-prinsip PAIKEM/CTL. e) Pemenuhan kebutuhan individual siswa. f) Pengembangan budaya berprestasi pada siswa.

Sumber: Pedoman Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik

3. Proses Pengembangan Materi Kurikulum Pelatihan

Hasil penelitian unit kajian pengembangan materi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian yaitu: (1) prinsip dan landasan pengembangan materi kurikulum pelatihan, (2) proses pengembangan materi kurikulum pelatihan, dan (3) produk pengembangan materi kurikulum pelatihan. Masing-masing sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

SUK.1: Prinsip dan landasan pengembangan materi kurikulum pelatihan.

Hasil penelitian sub unit kajian hasil perumusan tujuan kurikulum terdiri dari empat indikator, yaitu (1) prinsip pengembangan materi kurikulum pelatihan, (2) landasan pengembangan materi kurikulum pelatihan, (3) mekanisme pengembangan materi kurikulum pelatihan, dan (4) pengorganisasian materi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Prinsip pengembangan materi kurikulum pelatihan	
	P:	Prinsip-prinsip apa saja yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum pelatihan?
	R:	Prinsip-prinsip yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum pelatihan adalah prinsip pengembangan kurikukum secara umum yaitu prinsip relevansi Artinya relevan dengan tuntutan kebijakan, kebutuhan, serta keterpaduan antar komponen kurikulum, dan efektif dalam mencapai tujuan.
IK-2	Landasan pengembangan materi kurikulum pelatihan	
	P:	Landasan apa saja yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum pelatihan?
	R:	Landasan yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum pelatihan mengacu pada tujuan serta mempertimbangkan pandangan para ahli di bidang yang relevan.

IK-3	Mekanisme pengembangan materi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana mekanisme pengembangan materi kurikulum pelatihan?
	R:	Mekanisme pengembangan materi kurikulum pelatihan melalui penjabaran dan menterjemahkan tujuan pelatihan kedalam materi yang diperlukan.
IK-4	Pengorganisasian materi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana pengorganisasian materi kurikulum pelatihan?
	R:	Pengorganisasian materi kurikulum pelatihan terdiri dari materi umum, inti dan penunjang sebagaimana tercantum dalam pedoman pelatihan.

SUK.2: Proses pengembangan materi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian proses pengembangan materi kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) metode pengembangan materi kurikulum pelatihan, dan (2) tahapan pengembangan materi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Metode pengembangan materi kurikulum pelatihan	
	P:	Metode apa yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum pelatihan?
	R:	Metode yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum melalui pembagian tugas setelah ada komitmen apa tugas yang dikerjakan, misalnya komitmen tentang *outline*, dan jadwal mengumpulkan *draft*.
IK-2	Tahapan pengembangan materi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana tahapan pengembangan materi kurikulum pelatihan?
	R:	Tahapan pengembangan materi kurikulum pelatihan dilakukan melalui tahapan *drafting*, revisi, draft final.

SUK.3: Produk pengembangan materi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian produk pengembangan materi kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) struktur materi kurikulum pelatihan, dan (2) identifikasi prediksi dampak dari materi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Struktur materi kurikulum pelatihan pengawas	
	P:	Bagaimana struktur materi kurikulum pelatihan pengawas?
	R:	Struktur materi kurikulum pelatihan pengawas disusun secara utuh dalam tiga ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Materi ini diklasifikasikan dalam materi umum, materi inti dan materi penunjang sebagaimana diuraikan dalam pedoman pelatihan.
IK-2	Identifikasi prediksi dampak dari materi kurikulum pelatihan.	
	P:	Bagaimana cara memprediksi dampak dari materi kurikulum pelatihan yang telah dikembangkan dan apa saja indikatornya?
	R:	Cara memprediksi dampak dari materi kurikulum perancangan dan diskusi pengembangan dengan merealisasikannya dalam instrumen *post test* dan peniliaian

		pengamatan peserta. Indikator yang bisa menggambarkan dampak hasil pelatihan adalah tersampaikannya pengalaman belajar yang meliputi ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun tidak sampai detail mengacu pada seluruh taksonomi.

Pertama, struktur materi kurikulum pelatihan pengawas disusun secara utuh dalam tiga ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Materi ini diklasifikasikan dalam materi umum, materi pokok atau inti dan materi penunjang sebagaimana diuraikan dalam pedoman pelatihan.

Berdasarkan hasil penggalian dokumen Sedangkan berkaitan dengan gradasi materi, harus disusun secara prosedural, hirarkis dan terintegrasi.

Tabel 4.3

Materi Pelatihan Penguatan Pengawas Sekolah

NO	MATA PELATIHAN	JUMLAH JAM
In Service Learning 1		
A.	UMUM	
1.	Kebijakan Kementerian Pendidikan Nasional	2 JP
B.	POKOK	
1.	Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa	20 JP
2.	Model-model Pembelajaran PAIKEM	13 JP
3.	Membimbing Guru dalam Melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas	8 JP
4.	Teknik-teknik Supervisi Akademik	8 JP
5.	Evaluasi Diri Sekolah dan Monitoring Sekolah oleh Pemerintah Daerah	6 JP
C.	PENUNJANG	
1.	Pemetaan Kompetensi Sekolah	3 JP
2.	Rencana Tindakan	2 JP
3.	*Pre* dan *Post Test*	2 JP
	Jumlah	64 JP
On The Job Learning		
	Pelaksanaan rencana tindakan di sekolah	1 bulan (88 JP)
In Service Learning 2		
1.	Presentasi hasil *On the Job Learning*	10 JP
2.	Penilaian Portofolio	5 JP
3.	Refleksi Pelatihan	5 JP

	Jumlah	20 JP
	Jumlah Jam pelatihan	172 JP

Sumber: Pedoman Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik

Keterangan:

- 1 JP @ 45 menit
- Penilaian portofolio dilakukan melaui pengecekkan dokumen dan triangulasi

Bahan-bahan yang digunakan dalam pelatihan ini berupa modul dan referensi lain yang dihasilkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan tahun 2008-2009 dan beberapa rujukan yang relevan dari program yang pernah dilakukan sebelumnya atau bahan lain yang relevan dengan tujuan dan materi pelatihan penguatan kompetensi pengawas sekolah seperti:

(1) Bahan-bahan Pelatihan Pembelajaran Aktif Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAIKEM).

(2) Bahan-bahan Pelatihan Supervisi Akademik

(3) Bahan-bahan Pelatihan Pembimbingan Penelitian Tindakan Kelas,

Upaya untuk memberi menjamin adanya dampak dan manfaat pengembangan materi pelatihan bagi peserta pelatihan penguatan pengawas sekolah adalah dengan membuat matrik perencanaan pengembangan materi pelatihan sebagai berikut:

Tabel 4.4

Rencana Pengembangan Materi Pelatihan

NO	KOMPETENSI	MATERI	INDIKATOR PENCAPAIAN	ALOKASI WAKTU	SUMBER

NO	KOMPETENSI	MATERI	INDIKATOR PENCAPAIAN	ALOKASI WAKTU	SUMBER
1.	Peserta memiliki keterampilan membangun budaya sekolah yang mencerminkan nilai-nilai budaya kreativitas, inovasi, daya pikir kritis, dan kemandirian, serta nilai-nilai luhur budaya bangsa.	Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa.	(1) Karakter Bangsa (2) Pembelajaran yang mencerminkan pembentukan dan pengembangan karakter bangsa (3) Budaya Sekolah dan Nilai-nilai luhur bangsa. (4) Mental kemandirian bangsa.	20 Jam @ 45 menit	Bahan ajar Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa
2.	Mampu menggunakan Pendekatan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan (PAIKEM)	(a) Konsep dasar PAIKEM (b) Pembelajaran CTL (c) Pembelajaran Terpadu (d) Pembelajaran Tematik	(1) Pendekatan Pembelajaran (2) Mengidentifikasi Berbagai Jenis Pembelajaran PAIKEM; (3) Membimbing guru dalam menggunakan Berbagai Metode Pembelajaran Berbasis PAIKEM pada setiap mata pelajaran yang bermuara pada tumbuh kembangnya peserta didik untuk berpikir kritis, kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah dan berjiwa wirausaha	13 Jam @ 45 menit	Bahan-bahan Pelatihan PAIKEM yang diterbitkan Dit.Tendik
3.	Mampu membimbing guru melakukan Penelitian	(a) Konsep dasar PTK (b) Prosedur Pelaksanaan PTK (c) Proposal	(1) Menjelaskan konsep dasar penelitian tindakan kelas. (2) Menjelaskan prosedur penelitian tindakan kelas.	8 Jam @ 45 menit	Bahan-bahan Pelatihan Penelitian Tindakan

NO	KOMPETENSI	MATERI	INDIKATOR PENCAPAIAN	ALOKASI WAKTU	SUMBER
	Tindakan Kelas	PTK (d) Laporan PTK (e) Membimbing guru dalam melaksanakan PTK	(3) Menyusun proposal penelitian kelas (4) Melakukan penelitian tindakan kelas (5) Menyusun laporan penelitian tindakan kelas (6) Membimbing guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas.		Kelas yang diterbitkan Dit.Tendik
4.	Mampu menerapkan teknik-teknik Supervisi Akademik	(a) Pengertian Supervisi (metode, teknik dan prinsip supervisi) (b) Merencanakan Program Supervisi (RKA, Menyusun Kriteria Keberhasilan, Menyiapkan Instrumen) (c) Evaluasi hasil supervisi, menyusun program tindak lanjut (d) Strategi pembimbingan guru melalui Supervisi Akademik	(1) Memahami berbagai metode, teknik dan prinsip supervisi dan mampu mempraktikkannya dalam membina guru. (2) Mengembangkan metode, teknik dan prinsip supervisi sesuai dengan karakteristik permasalahan yang dihadapi guru. (3) Mendemonstrasikan dan melaksanakan teknik-teknik supervisi akademik dalam membimbing guru agar dapat melaksanakan proses pembelajaran yang dapat menumbuhkembangkan peserta didik untuk berpikir kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah, berpikir kritis dan berjiwa wirausaha.	8 Jam @ 45 menit	Bahan – bahan Pelatihan Supervisi Akademik, yang diterbitkan Dit. Tendik

NO	KOMPETENSI	MATERI	INDIKATOR PENCAPAIAN	ALOKASI WAKTU	SUMBER
5.	Peserta terampil melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan Monitoring Sekolah oleh Pemerintah Daerah (MSPD) mengacu pada standar nasional pendidikan.	Evaluasi Diri Sekolah	(1) Memahami konsep dan proses Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. (2) Memahami konsep, proses, dan pelaporan Evaluasi Diri Sekolah (EDS). (3) Memahami konsep, proses, dan pelaporan Monitoring Sekolah oleh Pemerintah Daerah (MSPD). (4) Memahami posisi EDS dan MSPD dalam konteks SPMP. (5) Memahami keterkaitan EDS dan MSPD. (6) Mampu mengisi instrumen EDS dan menyusun laporan EDS. (7) Mampu menyusun laporan MSPD.	6 Jam @ 45 Menit	Bahan ajar EDS dan MSPD

Sumber: Pedoman Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik

Selain menyusun rencana pengembangan materi, tim pengembang materi menyusun tagihan-tagihan atau tugas-tugas dalam bentuk lembar kerja yang harus dilakukan dan dilaporkan dalam kegiatan *In Service Learning 2*. Data yang diperoleh, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5

Jenis Tagihan Pelatihan Penguatan Pengawas Sekolah

No	Kegiatan	Jenis Tagihan
1	Model-model Pembelajaran	a. Rekaman hasil diskusi berupa urutan permasalahan berkenaan dengan implementasi PAIKEM di sekolah

	PAIKEM	b. 5 (lima) Rencana Pembelajaran Model CTL terdiri atas mata pelajaran IPA, IPS, Matematika, Bahasa, dan Seni Budaya.
		c. Hasil identifikasi tema-tema pembelajaran di kelas 1, 2, dan 3 Sekolah Dasar.
		d. 5 (lima) Rencana Pembelajaran berdasarkan tema.
2	Membimbing Guru dalam Melaksanakan PTK	5 (lima) rumusan hasil diskusi kelompok berkenaan dengan kerangka pikir dan kerangka kerja pelaksanaan PTK
3	Teknik-teknik Supervisi Akademis	a. Hasil analisis instrument Rencana Pengawasan Akademik b. Laporan hasil diskusi kerja kelompok lengkap dengan hasil observasinya
4	Evaluasi Diri Sekolah	a. Hasil diskusi kasus EDS b. Hasil Pengisian Format MSPD

Sumber: Pedoman Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik

Materi pelatihan penguatan pengawas sekolah dikembangkan dalam bentuk bahan ajar atau sumber belajar yang dapat diakses oleh nara sumber dan peserta pelatihan, baik melalui sumber-sumber belajar eletronik dan tertulis dalam bentuk modul, buku, slide presentasi.

Contoh dokumen materi sumber bahan pelatihan pengawas sekolah yang tercantum dalam lampiran program penguatan pengawas sekolah yang berkaitan dengan penguatan supervisi akademik adalah: (1) Dimensi Kompetensi Supervisi Akademik asal Bahan Bahan Belajar Mandiri Pengawas Sekolah SD, (2) Pengembangan Kompetensi Pengawas Sekolah dalam hal supervisi akademik yaitu: Pengembangan Silabus dan RPP, Metode dan Teknik Supervisi Akademik, Pelaksanaan Pembelajaran (Standar Proses Dan Standar Penilaian) Pengembangan Kurikulum (KTSP) yang berasal dari Direktorat Tenaga Kependidikan.

4. Proses Implementasi Kurikulum Pelatihan

Hasil penelitian unit kajian implementasi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian yaitu: (1) prinsip dan landasan implementasi kurikulum pelatihan, (2) prosedur implementasi kurikulum pelatihan, dan (3) peran serta lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum

pelatihan. Masing-masing sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

SUK.1: Prinsip dan landasan implementasi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian prinsip dan landasan implementasi kurikulum pelatihan terdiri dari tiga indikator, yaitu (1) prinsip implementasi kurikulum pelatihan, (2) landasan implementasi kurikulum pelatihan, (3) perencanaan implementasi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Prinsip implementasi kurikulum pelatihan	
	P:	Prinsip-prinsip apa saja yang digunakan dalam implementasi kurikulum pelatihan?
	R:	Prinsip-prinsip yang digunakan dalam implementasi kurikulum pelatihan, selain prinsip relevansi, juga prinsip kepraktisan. Artinya relevan dengan tuntutan dan kebutuhan, sesuai dengan materi yang dikembangkan, serta efektif dalam mencapai tujuan dan efisien dari sisi tenaga dan biaya atau DIPA ketika pelatihan ini dilaksanakan.
IK-2	Landasan implementasi kurikulum pelatihan	
	P:	Landasan apa saja yang digunakan implementasi kurikulum pelatihan?
	R:	Landasan yang digunakan dalam implemantasi kurikulum pelatihan adalah menjaga konsistensi dan relevansi dengan hasil perumusan tujuan dan mempertimbangkan materi yang telah ditetapkan, serta waktu yang dialokasikan.
IK-3	Perencanaan implementasi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana perencanaan implementasi kurikulum pelatihan?
	R:	Perencanaan implementasi disesuaikan dengan anggaran, dan kegiatan di sekolah, khususnya ketika melakukan *On the Job Learning* karena berkaitan dengan kegiatan atau kalender sekolah.

SUK.2: Prosedur implementasi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian prosedur implementasi kurikulum pelatihan terdiri dari empat indikator, yaitu (1) metode dan teknik implementasi kurikulum pelatihan, (2) tahapan operasional implementasi kurikulum pelatihan, (3) optimalisasi aspek pendukung implementasi kurikulum pelatihan, dan (4) strategi evaluasi implementasi kurikulum pelatihan perencanaan implementasi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Metode dan teknik implementasi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana metode dan teknik implementasi kurikulum pelatihan?
	R:	Metode dan teknik implementasi kurikulum melalui presentasi, diskusi, portofolio, dan

		paparan laporan.
IK-2	Tahapan operasional implementasi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana tahapan operasional implementasi kurikulum pelatihan?
	R:	Tahapan operasional implementasi kurikulum pelatihan sesuai dengan tahapan pada kegiatan *In Service Learning Service 1*, *On the Job Learning,* dan *In Service Learning 2* dan upaya pemenuhan lembar kerja yang telah disusun dan tercantum dalam panduan pelatihan.
IK-3	Optimalisasi aspek pendukung implementasi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana proses optimalisasi aspek pendukung implementasi kurikulum pelatihan?
	R:	Proses optimalisasi menggunakan fasilitas standar dan diserahkan kepada fasilitator dan nara sumber atau lembaga penyelenggara P4TK dan LPMP.
IK-4	Strategi evaluasi implementasi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana strategi evaluasi implementasi kurikulum pelatihan?
	R:	Strategi evaluasi implementasi kurikulum pelatihan melalui lembar kerja, *test* dan *non test*, instrumen keterlaksanaan pelatihan, instrumen pengamatan peserta dan nara sumber, instrumen *pre test* dan *post test*, dan lain-lain.

Berdasarkan data dokumentasi secara rinci proses pembelajaran yang digunakan dalam implementasi kurikulum terdiri dari: (1) curah pendapat dan dialog interaktif dengan peserta pelatihan, (2) diskusi kelompok dan kelas, (5) refleksi diri, (6) praktik, (7) penugasan individual dan kelompok (8) demonstrasi dan simulasi, (9) bermain peran.

SUK.3: Peran serta lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum

Hasil penelitian sub unit kajian peran serta lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) pembagian tugas dan tanggung jawab lembaga penyelenggara, dan (2) penyusunan target setiap satuan tugas lembaga penyelenggara. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Pembagian tugas dan tanggung jawab lembaga penyelenggara	
	P:	Bagaimana pembagian tugas dan tanggung jawab lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum pelatihan pengawas sekolah?
	R:	Pembagian tugas dan tanggung jawab lembaga penyelenggara sesuai dengan panduan pelatihan yang diberikan.
IK-2	Penyusunan target setiap satuan tugas lembaga penyelenggara	

	P:	Bagaimana penyusunan target setiap satuan tugas lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum pelatihan pengawas sekolah?
	R:	Penyusunan target setiap satuan tugas lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum pelatihan pengawas sekolah berdasarkan pedoman atau panduan yang disusun oleh Pusbangtendik agar lembaga penyelenggara pelatihan memiliki standar pelaksanaan yang sama.

Berdasarkan data dokumen Pusbangtendik mempunyai dua lembaga yang bertugas untuk membantu implementasi program atau penyelenggaraan pelatihan di daerah yaitu, LPMP dan PPPPTK. Kedua lembaga tersebut memilik widyaiswara yang bertugas untuk memberi pelatihan pengawas sekolah dan tugas-tugas relevan lainnya, diantaranya PPPPTK IPA Bandung, PPPPTK TK dan PLB Bandung, PPPPTK Bidang Mesin dan Teknik Industri Bandung, PPPPTK PPKn dan IPS Malang, PPPTK Bisnis dan Pariwisata Jakarta, LPMP Jawa Barat, LPMP Yogyakarta, serta LPMP dan PPPPTK lainnnya di seluruh Indonesia.

Pelatihan penguatan pengawas sekolah ini dalam prakteknya ada yang diselenggarakan oleh Pusbangtendik di tingkat nasional, dan sebagian dilaksanakan oleh LPMP dan PPPTK sebagaiman tercantum dalam pedoman atau panduan penyelenggaraan.

Berdasarkan hasil observasi implementasi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah di lingkungan LPMP Jawa Barat, ditemukan bahwa pelaksanaan penguatan dilaksanakan sesuai pedoman dan panduan yang telah disusun oleh tim pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah.

5. Proses Evaluasi Kurikulum Pelatihan

Hasil penelitian unit kajian evaluasi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian yaitu: (1) prinsip dan landasan evaluasi kurikulum pelatihan, (2) prosedur evaluasi kurikulum pelatihan, dan (3) hasil evaluasi kurikulum pelatihan. Masing-masing sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

SUK.1: Prinsip dan landasan evaluasi kurikulum pelatihan.

Hasil penelitian sub unit kajian prinsip dan landasan evaluasi pelatihan pengawas sekolah terdiri dari enam indikator yaitu (1) prinsip pengembangan evaluasi, (2) landasan evaluasi kurikulum, (3) mekanisme evaluasi kurikulum pelatihan, (4) model evaluasi kurikulum, (5) perencanaan jenis instrumen evaluasi kurikulum, dan (6) indikator keberhasilan implementasi kurikulum. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Prinsip pengembangan evaluasi kurikulum pelatihan	
	P:	Prinsip-prinsip apa saja yang digunakan dalam pengembangan evaluasi kurikulum pelatihan?
	R:	Prinsip-prinsip yang digunakan dalam pengembangan evaluasi kurikulum adalah prinsip relevansi dengan tujuan, dengan materi dan dengan pelaksanaan, selain mempertimbangkan prinsip penilaian secara umum, seperti prisip objektif, sahih dan berkelanjutan yang disusun melalui tahap *drafting*, revisi dan validasi.
IK-2	Landasan evaluasi kurikulum pelatihan	
	P:	Landasan apa saja yang digunakan dalam pengembangan evaluasi kurikulum pelatihan?
	R:	Landasan yang digunakan dalam pengembangan evaluasi kurikulum pelatihan adalah tujuan, materi dan metode, dan bentuk evaluasi bervariasi sesuai dengan kegiatan *In-On-In*.
IK-3	Mekanisme evaluasi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana mekanisme evaluasi kurikulum pelatihan?
	R:	Mekanisme evaluasi kurikulum pelatihan sementara ini menggunakan instrumen *pre test* dan *post test*, lembar kerja, isntrumen evaluasi dampak diklat.
IK-4	Model evaluasi kurikulum pelatihan	
	P:	Apa model evaluasi yang digunakan dalam kurikulum pelatihan?
	R:	Belum mempertimbangkan jenis model penilaian tertentu, yang penting dilakukan secara komprehensif, terpadu dan berkelanjutan.
IK-5	Perencanaan jenis instrumen evaluasi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana perencanaan jenis instrumen evaluasi kurikulum pelatihan?
	R:	Perencanaan jenis instrumen evaluasi kurikulum pelatihan dilakukan melalui diskusi, pembagian tugas kepada para pengembang kurikulum.
IK-6	Indikator keberhasilan implementasi kurikulum pelatihan	
	P:	Apa indikator keberhasilan implementasi kurikulum pelatihan?
	R:	Indikator keberhasilan implementasi kurikulum pelatihan dilihat dari data yang berkaitan dengan keterlaksanaan dan penggunaan instrumen pengamatan peserta, fasilitator, dan dampak diklat, laporan dan presentasi.

Salah satu data tentang deskripsi indikator penilaian pelatihan penguatan pengawas sekolah yang tercantum dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.6

Kisi-Kisi Penilaian Pelatihan Penguatan Pengawas sekolah

No	Aspek	Indikator	Keterangan
1.	Kegiatan Pembelajaran	a. Kesesuaian kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan dengan tuntutan kompetensi/ tujuan pelatihan. b. Kesesuaian antara kompetensi yang dituntut dengan bahan/ materi yang diberikan/ disajikan dalam pembelajaran. c. Kesesuaian antara kompetensi yang dituntut dengan strategi/ metode yang digunakan dalam pembelajaran. d. Kesesuaian antara kompetensi yang dituntut dengan sistem penilaian yang digunakan untuk melihat ketercapaian hasil pembelajaran. e. Kesesuaian antara kompetensi yang dituntut dengan instrumen/alat penilaian yang digunakan untuk melihat ketercapaian hasil pembelajaran. f. Proporsi materi pelatihan antara teori dan aplikasi/ praktek/ praktekum. g. Lamanya waktu pelaksanaan (jadwal) pelatihan per program disesuaikan dengan kompetensi yang ingin dicapai dalam pelatihan. h. Lamanya waktu pelaksanaan (jadwal) pelatihan per hari disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan lain dalam pelatihan.	Dapat menggunakan Skala Bertingkat Misal: Sangat Memadai, Cukup Memadai, Tidak Memadai, dll.
2.	Kompetensi Fasilitator / Nara Sumber	a. Kompetensi fasilitator/instruktur dan kesesuaiannya dengan materi yang disajikan. b. Materi yang diberikan fasilitator/instruktur dan kesesuaiannya dengan mata pelajaran yang ditugaskannya. c. Strategi/metode yang digunakan fasilitator/ instruktur dalam penyajian materi dan praktek. d. Strategi fasilitator/ instruktur dalam: 1) Memotivasi belajar peserta pelatihan. 2) Menghilangkan kejenuhan dalam belajar. 3) Memberikan kesempatan untuk bertanya	

No	Aspek	Indikator	Keterangan
		jawab/ diskusi. 4) Menyimpulkan materi pembelajaran. e. Media/alat presentasi yang digunakan fasilitator/ instruktur dalam penyajian materi dan praktek. f. Sikap fasilitator/ instruktur terhadap peserta pelatihan. g. Perilaku fasilitator/ instruktur dalam: 1) Penyajian materi dan praktek. 2) Memotivasi peserta pelatihan. 3) Memberikan bimbingan kepada peserta pelatihan. 4) Memberikan penjelasan atas pertanyaan peserta pelatihan. h. Kehadiran fasilitator/ instruktur sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. i. Kemampuan fasilitator/ instruktur dalam memberikan penilaian hasil belajar peserta didik. j. Kesesuaian apa yang diajarkan fasilitator/ instruktur dengan penilaian (tes) yang digunakannya untuk menilai kemampuan peserta didik.Kompetensi fasilitator/instruktur dan kesesuaiannya dengan materi yang disajikan.	
3.	Fasilitas Pembelajaran	1. Kondisi/ kenyamanan kelas/ ruang tempat kegiatan pembelajaran. 2. Fasilitas pendukung kegiatan pembelajaran di kelas (OHP, LCD, dan alat pendukung lainnya) 3. Buku/ kumpulan materi pelatihan (Modul) 4. Kit pelatihan (tas, *blocknote*, dsb.) 5. Perpustakaan dan kelengkapan sumber rujukan. 6. Kelengkapan sarana penunjang tugas-tugas pembelajaran (komputer dan ruangan komputer).	
4.	Materi pelatihan	a. Pendekatan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan (PAIKEM) *1). Inquiry; 2).Problem Solving; 3).* Eksperimen; 4). Simulasi; 5).Demonstrasi; 6). Tematik; 7). Tugas dan Resitasi; 8). *Team Teaching;9).* Kontekstual; 10). Ekspositori; 11). Diskusi; dan 12). Berbasis ICT b. Penelitian Tindakan Kelas	

No	Aspek	Indikator	Keterangan
		1). Konsep dasar PTK; 2). Prosedur Pelaksanaan PTK; 3). Proposal PTK; 4). Laporan PTK; dan 5). Membimbing guru dalam melaksanakan PTK c. Supervisi Akademik (1). Pengertian Supervisi; (2). Merencanakan Program Supervisi (RKA, Menyusun Kriteria Keberhasilan, Menyiapkan Instrumen); (3). Melaksanakan Supervisi Akademik (Menerapkan pendekatan, teknik, prinsip Supervisi yang tepat, kontinyu, obyektif, konstruktif, humanistik dan kolaboratif); (4). Menindaklanjuti hasil Supervisi (Melakukan evaluasi hasil supervisi, menyusun program tindak lanjut); (5). Simulasi Supervisi Akademik membimbing Guru melaksanakan pembelajaran PAIKEM	
5	Akomodasi dan Konsumsi	a. Kondisi/ kenyamanan tempat penginapan yang disediakan. b. Makanan dan snack yang disediakan untuk peserta pelatihan. c. Kondisi/ kenyamanan sarana penunjang untuk Olah Raga. d. Kondisi/ kenyamanan sarana penunjang untuk Kesenian. e. Kondisi/ kenyamanan sarana penunjang untuk rileks/ rekreasi/ hiburan. f. Kondisi/ kenyamanan fasilitas kamar mandi dan toilet.	
6.	Pelayanan Pengelola / Panitia/ Lembaga	a. Sikap/ perilaku pelayanan yang diberikan lembaga kepada peserta pelatihan. b. Penghargaan yang diberikan lembaga kepada peserta pelatihan.	

Sumber: Pedoman Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik

SUK.2: Prosedur evaluasi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian prosedur evaluasi pelatihan pengawas sekolah terdiri dari tiga indikator, yaitu (1) teknik evaluasi kurikulum pelatihan, (2) bentuk evaluasi kurikulum pelatihan, dan (3) tahapan operasional evaluasi kurikulum. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Teknik evaluasi kurikulum pelatihan	
	P:	Apa teknik evaluasi kurikulum pelatihan?
	R:	Teknik evaluasi kurikulum pelatihan dilakukan dengan teknik yang bervariasi baik menggunakan *test* dan *non test*, di antaranya tes tulis, penugasan, tes unjuk kerja, portofolio, penilaian diri, dan observasi.
IK-2	Bentuk evaluasi kurikulum pelatihan	
	P:	Bagaimana bentuk evaluasi kurikulum pelatihan?
	R:	Bentuk evaluasi kurikulum pelatihan yang digunakan dalam pelatihan penguatan pengawas sekolah dilakukan dengan cara *pre test* dan *post test*, lembar kerja, praktek lapangan, presentasi, laporan praktek, refleksi dan tindak lanjut, serta monitoring dan evaluasi.
IK-3	Tahapan operasional evaluasi kurikulum	
	P:	Bagaimana tahapan operasional evaluasi kurikulum?
	R:	Tahapan operasional evaluasi kurikulum melalui *pre test-post test*, lembar kerja, dampak diklat di lapangan.

Dalam panduan pelatihan tercantum bahwa tahapan operasional evaluasi kurikulum melalui *pre test-post test*, lembar kerja, portofolio, presentasi dan analisis dampak pelatihan di lapangan. Peserta yang berhasil menyelesaikan pelatihan diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) yang diterbitkan oleh penyelenggara pelatihan. Contoh Format STTPP telah ditentukan. Kriteria keberhasilan peserta pelatihan ditetapkan sebagai berikut: (1) mematuhi tata tertib yang berlaku, (2) kehadiran dalam setiap sesi secara keseluruhan minimal 90%, (3) Menunjukkan kreativitas setiap sesi kegiatan dibuatkan *learning log*, (4) melaksanakan kegiatan *On the Job Learning* sesuai rencana dan tepat waktu, yang dibuktikan dengan portofolio, dan (5) memperoleh nilai rata-rata minimal 76 dari skala 100, baik untuk penguasaan materi, portofolio, maupun presentasi.

Pada akhir pelatihan dilakukan evaluasi berbasis kompetensi untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan mencapai kompetensi yang telah ditentukan dan untuk memperoleh informasi tentang permasalahan dan tantangan-tantangan yang dihadapi sebagai masukan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan program pelatihan.

SUK.3: Hasil evaluasi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian hasil evaluasi pelatihan pengawas sekolah terdiri dari dua indikator, yaitu (1) profil kompetensi peserta pelatihan, dan (2) tindak lanjut hasil evaluasi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

IK-1	Profil kompetensi peserta pelatihan	
	P:	Bagaiman profil kompetensi peserta pelatihan?
	R:	Profil kompetensi peserta pelatihan dapat dilihat dari proses dan produk melalui analisis instrumen penilaian, dan hasil analisis terhadap semua laporan penyelenggaraan. Dampak lain hasil pelatihan ini banyak pengawas sekolah yang mengajukan kenaikan angka kredit untuk angka kreditnya.
IK-2	Tindak lanjut hasil evaluasi kurikulum pelatihan	
	P:	Apa tindak lanjut hasil evaluasi kurikulum pelatihan?
	R:	Bentuk tindak lanjut dari hasil evaluasi kurikulum pelatihan melalui refleksi dan revisi kurikulum untuk pelatihan pengawas selanjutnya sekaligus untuk penyempurnaan dan pengembangan program pelatihan selanjutnya.

Berdasarkan penggalian dokumen, contoh hasil pelatihan pengawas sekolah dalam aspek peningkatan proses pembelajaran berdasarkan data laporan pelaksanaan pelatihan pengawas sekolah dapat digambarkan dalam profil sebagai berikut:

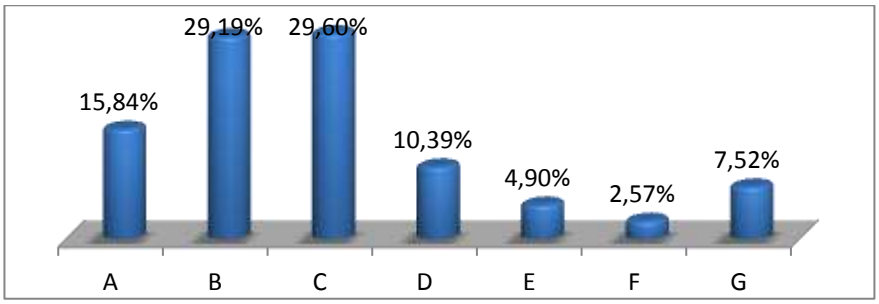

Diagram 4.2 Hasil yang Dicapai dalam Peningkatan Pembelajaran

Sumber: Laporan Pelaksanaan Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik (2011)

Keterangan:

A. Peningkatan kualitas kurikulum tingkat satuan pendidikan
B. Peningkatan kualitas rencana pembelajaran yang dibuat guru
C. Peningkatan kualitas proses pembelajaran
D. Peningkatan pelaksanaan PAIKEM
E. Peningkatan kemampuan akademik siswa
F. Peningkatan *soft-skills* siswa
G. Peningkatan kualitas penilaian pembelajaran dan pemanfaatan hasil penilaian untuk perbaikan atau peningkatan pembelajaran

Hasil yang dicapai dalam aspek peningkatan supervisi pembelajaran dapat digambarkan dalam profil sebagai berikut:

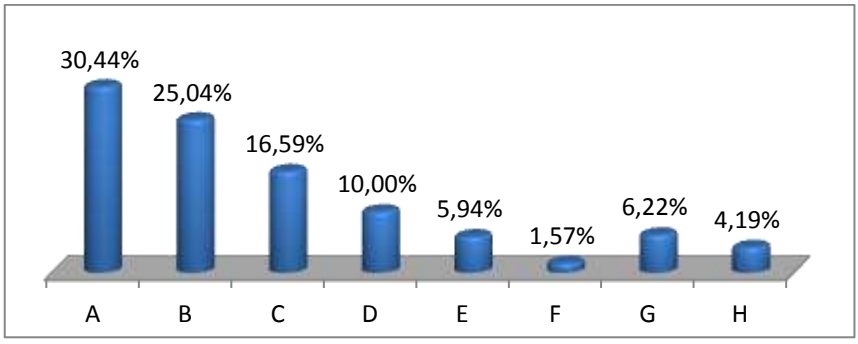

Diagram 4.3 Peningkatan Supervisi Pembelajaran

Sumber: Laporan Pelaksanaan Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik (2011)

Keterangan:

A. Peningkatan kemampuan guru dalam perencanaan pembelajaran
B. Peningkatan kompetensi guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/ bimbingan
C. Peningkatan kompetensi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan
D. Peningkatan kompetensi guru dalam menciptakan, mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran
E. Peningkatan kompetensi guru dalam melaksanakan pemnilaian pembelajaran
F. Peningkatan motivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran
G. Peningkatan motivasi guru dalam melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran
H. Peningkatan kualitas program supervisi akademik (perencanaan supervisi, metode dan teknik, dan/atau evaluasi dan tindak lanjut program supervisi)

6. Kurikulum Pelatihan Supervisi Akademik

Selain melakukan pengumpulan data dari tim pengembang kurikulum, untuk memperkaya makna dan meningkatan validitas data penelitian dilakukan diskusi terfokus berkaitan dengan lima unit kajian proses pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah yang meliputi proses *TNA*, perumusan tujuan, pengembangan materi, strategi implementasi, serta prosedur atau teknik evaluasinya dilakukan penggalian data kepada sumber data atau informan ahli pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas, khususnya untuk

meningkatkan kompetensi supervisi akademik. Adapun hasil resumenya dapat dideskripsikan dalam lima unit kajian sebagai berikut:

a. Proses *TNA*

Proses *TNA* kurikulum pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik	
P:	Bagaimana proses *TNA* kurikulum pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik?
R:	*TNA* harus dikembangkan berbasis standar kompetensi yang tercantum dalam peraturan yang ada dan sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas supervisi akademik di lapangan yang dilakukan secara akurat dan komprehensif agar menggambarkan kesenjangan dan kebutuhan yang sesungguhnya tentang kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah.

b. Proses perumusan tujuan

Perumusan tujuan kurikulum pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik	
P:	Bagaimana proses perumusan tujuan kurikulum pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik?
R:	Proses perumusan tujuan harus merupakan tindak lanjut *TNA* dan dikembangkan secara berjenjang dari tujuan umum dan khusus dengan menggunakan konsep SMART *(specific, measurable, acheivable, realistic, dan time base)* serta berbasis standar kompetensi supervisi akademik yang harus dimiliki oleh pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai supervisor akademik agar jelas arah dan batasan pencapaian keberhasilannya.

c. Pengembangan materi

Materi pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik	
P:	Bagaimana materi pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik?
R:	• Pengembangan materi-materi esensial untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan efektif dan efisein, serta mengembangkan lembar kerja atau tugas-tugas yang operasional dan membimbing peserta untuk mendapatkan pemahaman, sikap dan keterampilan yang utuh tentang kompetensi supervisi akademik, misalnya lembar kerja untuk menyusun *best practice* pelaksanaan supervisi akademik. • Materi pelatihan disusun dalam struktur kurikulum dengan mempertimbangkan urutan prioritas yang logis, gradasi yang sistematis, dan alokasi waktu yang seimbang. Selanjutnya, diklasifikasikan dalam materi umum, inti atau pokok dan penunjang yang meliputi ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang disusun secara prosedural, hirarkis dan terintegrasi dan memenuhi jenis materi berbentuk fakta, konsep, prinsip dan prosedur tentang kompetensi supervisi akademik.

d. Strategi Implementasi

Strategi implementasi untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik	
P:	Bagaimana strategi implementasi untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik?
R:	• Mengggunakan strategi atau metode pelatihan bervariasi berbasis andragogi yang berpusat pada keaktifan peserta, memberikan pengalaman dan praktek untuk mempercepat pencapaian tujuan pencapaian kompetensi supervisi akademik yang telah ditentukan, agar mampu meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan supervisi akademik yang dibutuhkan peserta pelatihan. Strategi tersebut harus praktis dalam pelaksanaan, fleksibel dengan situasi dan kondisi lapangan, dan efisien dari sisi tenaga dan biaya. • Kegiatan pelatihan cocok dirancang menggunakan tahapan *In-On-In* yang diorganisasikan secara kronologis, berkelanjutan, dan terintegrasi. • Perlu meningkatkan kegiatan simulasi supervisi klinis dengan teknik *coaching* yang ditindaklanjuti dengan praktek memberikan *feedback* atau balikan. • Menetapkan alokasi waktu yang ideal dengan mempertimbangkan jumlah tujuan umum dan tujuan khusus dan mempertimbangkan keluasan, kedalaman, dan tingkat kesulitan materi pelatihan. • Perlu ada *placement test* untuk memetakan kondisi peserta pelatihan sebelum pelatihan dilaksanakan.

e. Prosedur Evaluasi

Bagaimana prosedur evaluasi untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik	
P:	Bagaimana prosedur evaluasi untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik?
R:	• Pengembangan evaluasi berbasis tujuan dan indikator pencapaian kompetensi supervisi akademik. • Memenuhi prinsip penilaian yang sahih, handal, objektif, komprehensif, berkelanjutan, praktis, rasional, efektif, dan sistematis berkaitan dengan aspek-aspek pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik. • Menggunakan teknik evaluasi yang bervariasi baik *test* atau *non test*, seperti soal *pre test-post test*, lembar observasi, lembar kerja, rubrik, unjuk kerja, portofolio, evaluasi dampak, dan monitoring dan evaluasi sesuai dengan tujuan dan tahapan kegiatan pelatihan *In-On-In*, agar mampu melakukan penilaian proses dan produk pelatihan. • Perlu ada pedoman penilaian atau evaluasi hasil pelatihan untuk meningkatkan supervisi akademik yang berisi perencanaan, penyusunan instrumen, metode pelaksanaaan, waktu atau jadwal pelaksanaan, pengolahan dengan bobot dan sistem penskoranya serta kesimpulan dan tindak lanjutnya. • Melakukan evaluasi pada implementasi dan komponen kurikulum pelatihan kompetensi supervisi akademik secara keseluruhan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Bagian pembahasan ini berisi hasil pemaknaan data hasil penelitian secara komprehensif terhadap lima unit kajian proses pengembangan kurikulum pelatihan

penguatan pengawas sekolah berikut sub unit kajian, dan indikatornya, yaitu: (1) proses *TNA*, (2) proses perumusan tujuan, (3) proses pengembangan materi, (4) proses implementasi, (5) proses evaluasi, dan (6) proses pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik.

Proses pemaknaan data hasil penelitian dilakukan secara komprehensif terhadap unit kajian, sub unit kajian, dan indikator unit kajian berlandaskan referensi teori yang relevan, hasil penelitian sebelumnya, data-data yang diperoleh dari semua sumber data atau informan terpilih, dan dokumen pendukung lainnya. Hal ini dilakukan dengan harapan hasil pembahasan ini memiliki validitas yang tinggi.

Adapun hasil pembahasan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Proses *Training Need Assessment (TNA)*

Pembahasan proses *TNA* pelatihan penguatan pengawas sekolah meliputi tiga sub unit kajian (SUK), yaitu (1) identifikasi tentang landasan atau input proses *TNA*, (2) mekanisme *TNA*, dan (3) hasil atau output *TNA*. Karena masing-masing SUK tersebut terdiri dari beberapa indikator (IK), maka pembahasan hasil penelitian ini diawali dengan pembahasan setiap IK dari masing-masing SUK. Adapun hasil pembahasannya adalah sebagai berikut:

SUK.1: Landasan atau Input Proses *TNA*

Pembahasan hasil penelitian SUK.1 tentang landasan atau input proses *TNA* yang dilakukan pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas diawali dengan pembahasan indikator tentang (1) landasan atau input proses *TNA*, (2) perencanaan proses, dan, (3) perumusan tujuan *TNA.* Adapun pembahasannya adalah sebagai berikut:

Pertama, landasan atau input utama yang digunakan dalam proses *TNA* kurikulum pelatihan pengawas adalah peraturan, kebijakan dan pedoman penyusunan *TNA* serta hasil penelitian yang dilakukan oleh lembaga di lingkungan

Pusbangtendik yang disampaikan oleh pejabat Pusbangtendik, dan meminta pendapat para akademisi dan praktisi bidang pengawas sekolah yang diundang dalam kegiatan pengembangan kurikulum pelatihan pengawas sekolah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses *TNA* penguatan pengawas sekolah dilakukan bukan hanya berlandaskan pada input data empirik hasil *TNA*, tetapi juga untuk memenuhi tuntutan peraturan perundang-undangan dan kebijakan serta program yang dimiliki oleh Pusbangtendik.

Peraturan pokok yang dijadikan landasan dan input *TNA* pelatihan pengawas sekolah ini di antaranya adalah Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah dan PermengPAN dan RB No. 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Sedangkan dari sisi kebijakan lembaga, proses *TNA* ini berlandaskan pada tugas pokok dan fungsi serta kewenangan Pusbangtendik sebagai penyelenggara pelatihan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah mengembangkan program dan kurikulum pelatihan dalam melakukan *TNA* menggabungkan tuntutan kebutuhan pengawas sekolah sebagai calon peserta berdasarkan kesenjangan yang ada, tuntutan peraturan perundang-undangan dan kebijakan program yang dimiliki oleh Pusbangtendik sebagaimana tercantum dalam Permendikbud Nomor 1 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Hal ini dilakukan karena program pelatihan pengawas sekolah merupakan salah satu kewenangan dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh Pusbangtendik. Kewenangan ini merupakan tugas dari Bidang Pengembangan Tenaga Teknis dan Fungsional Non-Pendidik, karena menurut tugas pokok dan fungsinya Bidang Pengembangan tersebut mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis dan program pengembangan tenaga teknis dan fungsional nonpendidik serta bahan koordinasi, fasilitasi, dan evaluasi pelaksanaan pengembangan tenaga teknis dan fungsional nonpendidik. Bidang ini secara rinci menyelenggarakan fungsi: (a) penyusunan bahan kebijakan teknis; (b) penyusunan

program; (c) penyusunan bahan koordinasi dan pelaksanaan; (d) fasilitasi pelaksanaan; (e) pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program; dan (e) penyusunan laporan pelaksanaan program.

Berdasarkan tugas, kewenangan dan tanggung jawab tersebut, permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan pengawas sekolah merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh Pusbangtendik beserta bidang dan seksi yang relevan lainnya untuk memecahkan solusi seperti masih lemahnya kompetensi supervisi akademik yang dimiliki oleh pengawas sekolah.

Dalam kaitan dengan penetapan landasan dan input *TNA* yang dilakukan oleh dengan mempertimbangkan data empiris, Oliva (1992:246) menyatakan bahwa *TNA* adalah proses empiris untuk menentukan *outcome* pendidikan, dan dengan demikian melahirkan serangkaian kriteria yang dijadikan landasan dalam mengembangkan dan penyusunan kurikulum. Dengan demikian landasan atau input utama dalam proses *TNA* adalah proses mengidentifikasi data nyata yang diperoleh dari calon peserta pelatihan untuk dijadikan landasan pengembangan tujuan pelatihan.

Dalam konteks tuntutan peraturan perundang-undangan dan kebijakan lembaga penyelenggara dijadikan landasan atau input *TNA* pelatihan pengawas sekolah, hal ini menandakan bahwa perencanaan dan pengembangan kurikulum tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan peserta pelatihan semata, tetapi juga aspek lainnya seperti tuntutan, masyarakat, lembaga atau organisasi penyelenggara, apalagi diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan yang relevan, sebagaimana dinyatakan oleh Oliva (1992:251) bahwa pengembang atau perencana kurikulum harus memperhatikan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan ini dapat diklasifikasikan menurut tingkatan dan jenisnya. Upaya untuk mengetahuinya melalui identifikasi kondisi sosial, peran dan tugas lembaga yang memerlukan kurikulum. Dengan demikian, pertimbangan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Pusbangtendik sebagai landasan *TNA* merupakan satu proses yang relevan dalam mengembangkan dan merencanakan kurikulum pelatihan pengawas sekolah.

Kedua, ditemukan bahwa proses perencanaan *TNA* dilakukan dengan melalui *brainstorming* dan diskusi pengembang kurikulum yang terdiri dari unsur akademisi, unsur widyaiswara P4TK dan LPMP, serta dari unsur praktisi atau pengawas sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa proses perenacaan *TNA*, belum sepenuhnya mempelihatkan proses perencanaan dengan tahapan menyusun tujuan, instrumen, cara atau metode yang akan dilakukan dan pengolahan hasil dan merumuskan hasil dan menentukan tindak lanjut. Apalagi jika menggunakan konsep *TNA* yang dikemukakan oleh Oliva (1992:249-250) yang secara lengkap mengatakan bahwa perencanaan *TNA* terdiri dari beberapa tahapan, yakni:

> ”(1) menyusun perangkat dan tujuan, selain pertimbangan alokasi waktu, sumber daya yang tersedia, siapa yang akan berpartisipasi, dan sebagainya, (2) mengurai atau mengungkap tujuan dengan meminta pendapat para ahli, (3) validasi tujuan oleh pendidik atau non pendidik, (4) menentukan prioritas tujuan, (5) menterjemahkan tujuan, (6) validasi kinerja penerjemahan tujuan, (7) pengulangan penentuan prioritas tujuan jika diperlukan, (8) masukan dalam prioritas tujuan berorientasi masa depan oleh para ahli, (9) meranking tujuan menggunakan penelitian dan studi prediktif, (10) memilih alat uji atau strategi evaluatif untuk menilai pemenuhan tujuan, (11) menyusun data yang dikumpulkan ke dalam tabel, grafik, grafik, dan sejenisnya untuk pengkajian dan proses merumuskan kesenjangan atau perbedaan antara kondisi yang diinginkan dan nyata saat ini, (12) mengembangkan penelaahan kesenjangan, (13) menentukan prioritaskan kesenjangan sesuai dengan kenyataan, (14) mempublikasikan daftar kesenjangan.”

Berdasarkan rangkaian *TNA* yang dikemukan Oliva di atas, logikanya semua pengembangan kurikulum pelatihan diperlukan langkah *TNA*, khususnya penyusunan program pelatihan berbasis kompetensi, bahkan program latihan yang bersifat pesanan program tertentu, terlebih program pelatihan yang berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan kompetensi jabatan fungsional pengawas sekolah.

Ketiga, berkaitan dengan indikator proses perumusan tujuan *TNA*, ditemukan bahwa perumusan tujuan *TNA* kurikulum pelatihan pengawas dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hal, di antaranya memastikan bahwa peserta pelatihan adalah orang yang tepat dan kompetensi yang diberikan sesuai dengan tugas pokok, dan khususnya untuk menindaklanjuti program pelatihan sebelumnya sesuai

program Pusbangtendik. Dengan demikian bahwa pengembang telah berusaha proses perumusan tujuan dalam proses *TNA* pelatihan pengawas sekolah dilakukan dengan mempertimbangkan program pelatihan sebelumnya. Tentunya pengembangan menjadikan tujuan *TNA* sebagai tahap awal pengembangan kurikulum pelatihan, sebagaimana Miller *et al* (2002) dalam Dahiya & Jha (2011:263) yang menyatakan bahwa: *"the needs assessment is the first step in the establishment of a training and development program..."*.

Atas dasar hasil pembahasan ketiga indikator sub unit kajian tentang landasan *TNA* di atas maka dapat disimpulkan bahwa proses *TNA* pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah, belum sepenuhnya menukik pada kebutuhan yang sesungguhnya yaitu pemenuhan kompetensi supervisi akademik secara spesifik. Hal ini teridentifikasi dari proses dan fokus dari *TNA* yang dilakukan banyak mempertimbangkan arahan dan kebijakan dari pemangku kepentingan selain mempertimbangkan data empirik hasil *TNA* yang telah dilakukan oleh Pusbangtendik. Dengan demikian, untuk menyempurnakan pengembangan kurikulum yang relevan untuk meningkatkan kompetensi pengawas sekolah, khususnya kompeteni supervisi akademik, pertimbangan utama tertumpu pada proses *TNA* yang akurat tentang kebutuhan nyata pengawas sekolah selain mempertimbangan kebijakan atau peraturan perundangan-undangan.

SUK.2: Mekanisme *TNA* kurikulum pelatihan

Pembahasan sub unit kajian mekanisme atau proses *TNA* yang dilakukan pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah diawali dengan pembahasan empat temuan yang berkaitan dengan (1) prinsip-prinsip *TNA*, (2) penyusunan instrumen *TNA*, (3) metode pelaksanaan *TNA*, dan (4) penetapan hasil *TNA* pelatihan penguatan pengawas. Adapun pembahasannya adalah sebagai berikut:

Pertama, perkaitan dengan prinsip-prinsip yang digunakan dalam pelaksanaan *TNA* kurikulum pelatihan pengawas sekolah adalah menggunakan prinsip multi dimensi yang ditandai dengan mempertimbangkan kondisi pengawas,

guru, dan tuntutan kebijakan. Hal ini senada dengan Unruh dan Unruh (1984:97) yang mengatakan bahwa proses pengembangan kurikulum "*...a complex process of assessing needs, identifying desired learning outcomes, preparing for instruction to achieve the outcomes, and meeting the cultural, social, and personal needs that the curriculum is to serve*." Dengan demikian, prinsip *TNA* pada prinsipnya harus mempertimbangkan bukan hanya kebutuhan, tujuan serta kegiatan pembelajaran saja, tetapi juga faktor lainnya seperti politik, sosial, budaya, ekonomi, ilmu, teknologi berpengaruh dalam proses pengembangan kurikulum. Bahkan Oliva (1992:39-41) mengatakan bahwa *curriculum is a product of its time, curriculum responds to and is changed by social forced, philosophical positions, psychological principles, accumulating knowledge, and educational leadership at its moment in history*. Dengan demikian, kondisi sosial, filisofis, psikologis, perkembangan ilmu pengetahuan dan kepemimpinan pendidikan sesuai dengan perkembangan sejarah atau jamannya. Ini artinya bahwa kebijakan merupakan salah satu prinsip yang perlu dipertimbangkan dalam proses *TNA*. Hal inipun Kaufman (1998) dalam Dahiya & Jha (2011:263) bahwa: "*need, or gaps in results, should be identified and related to three types of primary clients and stakeholders: societal and external, organizational, and indiviuals and small groups*. Ini artinya bahwa penilaian kebutuhan secara komperehensif harus memenuhi tiga pemangku kepentingan utama, yaitu masyarakat dan eksternal, organisasi, dan individu dan kelompok kecil. Dalam kaitan dengan kebutuhan lembaga, Barbazette (2006:5) menyatakan bahwa "*a needs assessment is the process of collecting information about an expressed or implied organizational need that could be met by conducting training".*

Dilihat dari prinsip yang dikembangkan oleh Stufflebeam (1977) dalam Brown (1995: 38-39) berpendapat bahwa ada empat macam prinsip atau filsafat yang dapat memenuhi satu analisis kebutuhan, yakni *prinsip diskrepansi*, *prinsip demokrasi*, *prinsip analitik* dan *prinsip diagnostik*. Walaupun proses *TNA* yang dilakukan dalam pelatihan ini belum eksplisit menunjukan keempat prinsip-prinsip tersebut. Namun, telah diupayakan untuk memperoleh data dan informasi

dibutuhkan agar dapat melihat kesenjangan atau tingkat kebutuhan pengawas sekolah.

Kedua, berkaitan dengan instrumen *TNA*, secara khusus tidak ada proses penyusunan di awal, karena didasarkan pada kebijakan. Adapun instrumen yang digunakan untuk pasca pelaksanaan pelatihan dikembangkan berdasarkan materi yang diberikan dengan fokus pada materi utama yang akan dianalisis dalam bentuk evaluasi dampak diklat.

Proses pengembangan instrumen *TNA* tidak dilakukan secara khusus sebelum kurikulum pelatihan ini dikembangkan tetapi lebih kebijakan yang diberikan oleh Pusbangtendik yang didasarkan pada hasil penelitian kompetensi yang dimiliki pengawas sekolah. Dengan demikian perlu disempurkan dengan melakukan *TNA* secara khusus sebelum kurikulum pelatihan dikembangkan dengan mempertimbangkan kompetensi, uraian tugas pokok pengawas sekolah, serta memberi ruang untuk mengungkapkan materi yang dirasa oleh peserta penting tetapi belum terakomodir dalam pelatihan, sehingga dengan instrumen tersebut kesenjangan antara kondisi nyata dan kondisi ideal dapat teridentifikasi.

Sedangkan, instrumen yang digunakan untuk pasca pelaksanaan pelatihan selain dikembangkan berdasarkan materi yang diberikan pada proses pelatihan dengan fokus pada materi utama yang akan dianalisis dalam bentuk evaluasi dampak diklat, tetapi juga instrumen tersebut harus memberi ruang untuk mengakomodir materi dan usulan kebutuhan dan tuntutan di lapangan untuk pengembangan kurikulum pelatihan sebelumnya.

Ketiga, metode atau cara mengidentifikasi jenis kebutuhan kurikulum pelatihan dilakukan melalui beberapa cara, di antaranya hasil dampak pelatihan, laporan lembaga pelaksana P4TK dan LPMP, mempertimbangkan kebijakan baru dan mengacu pada program yang dimiliki Pusbangtendik. Dengan demikian, metode atau cara mengidentifikasi jenis kebutuhan kurikulum pelatihan belum sepenuhnya memperlihatkan proses membandingkan kondisi nyata dengan kondisi ideal dengan menggunakan instrumen khusus, namun melalui hasil dampak diklat dan kebijakan.

Berkaitan dengan metode *TNA*, secara komprehensif, Oliva (1992:250) mengungkapkan bahwa ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam melakukan *TNA*, yaitu:

> " (1) interpolasi kesenjangan ke dalam program sesuai dengan tingkatannya, (3) melakukan diagnosa terencana untuk mengembangkan strategi implementasi dalam memenuhi kebutuhan, (3) menentukan anggaran untuk pelaksanaan strategi implementasi, (4) menentukan strategi penggunaan dana, (5) menerapkan strategi dalam program yang ada atau yang baru, (6) menilai ulang kesenjangan melalui umpan balik untuk mengetahui apakah kesenjangan benar-benar akurat untuk diputuskan, (7) mengulangi langkah-langkah proses *TNA* secara berkala.

Salah satu model *TNA* dikembangkan oleh Goldstein (1986:13) yang terdiri dari enam tahapan, yaitu*:* (1) *establish organisation's commitment and support*, (2) *organisational analysis*, (3) ***r****equirement analysis*, (4) *task and KSA analysis of training needs*, (5) *person analysis, and* (6) *collate data to input to, and design of training environment and training evaluation.* Langkah ini belum sepenuhnya dilakukan dalam proses *TNA* pengembangan kurikulum pelatihan pengawas sekolah, terutama dalam tahapan keempat dan kelima.

Keempat, penetapan hasil *TNA* kurikulum pelatihan dilakukan berdasarkan hasil paparan pejabat Pusbangtendik berdasarkan laporan dan hasil pengolahan data sesuai dengan metode yang dilaksanakan juga dengan melakukan konsultasi dan validasi melalui *brainstorming* dan diskusi dalam forum penyusunan kurikulum pelatihan, masukan dari praktisi dan akademisi, pengalaman serta kondisi saat pelatihan. Langkah ini menunjukkan bahwa penetapan hasil *TNA* kurikulum pelatihan dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data sesuai dengan metode yang dilaksanakan juga dengan melakukan konsultasi dan validasi dari para ahli dibidang kurikulum peltihan untuk pengawas sekolah. Walaupun belum memenuhi langkah-langkah yang disarankan Oliva (1992:250) yang mengatakan bahwa dalam proses *TNA* harus dilakukan penilaian ulang kesenjangan melalui umpan balik untuk mengetahui apakah kesenjangan benar-benar telah sempurna untuk diputuskan dan bahkan mengulangi langkah-langkah proses *TNA* secara berkala.

Berdasarkan keempat pembahasan tentang mekanisme proses *TNA* yang dilakukan pengembang kurikulum pelatihan penguatan pengawas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kurikulum telah berusaha untuk memenuhi prinsip-prinsip, menyusun instrumen, memilih metode dan menetapan hasil *TNA*, namun masih ada beberapa tahapan yang harus dilakukan untuk menyempurnakan proses ini sesuai 14 langkah proses *TNA* yang dikemukakan oleh Oliva (1992:249-250)**.**

SUK.3: Hasil atau Output *TNA* kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian hasil atau output *TNA* kurikulum pelatihan penguatan pengawas terdiri dari tiga indikator, yaitu (1) profil hasil *TNA* kurikulum pelatihan, (2) jenis kebutuhan (kesenjangan) kurikulum pelatihan, dan (3) tindak lanjut *TNA* pelatihan penguatan pengawas. Adapun pembahasannya adalah sebagai berikut:

Pertama, berdasarkan hasil *TNA*, profil kebutuhan pengawas sekolah ditandai dengan kurangnya pelaksanaan supervisi akademik di kelas, khususnya dalam melakukan supervisi klinis, dan sesuai dengan data empirik bahwa pengawas sekolah memiliki kelemahan dalam kompetensi supervisi akademik. Hal ini menujukkan bahwa pengawas sekolah memerlukan penguatan dalam kompetensi supervisi akademik.

Profil ini sesuai dengan hasil survey yang dilakukan Pusbangtendik yang menunjukkan bahwa dari enam standar kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah, hanya dua standar kompetensi yang memiliki nilai di atas angka 60, yaitu kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial, sedangkan kompetensi yang paling menunjang untuk melaksanakan tugas pokok atau tugas utama pengawas masih di bawah angka 60. Bahkan kompentensi utama yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum dan peningkatan kualitas pendidikan, yaitu kompetensi supervisi akademik memiliki nilai yang paling rendah yaitu 52,8. Hal ini mengisyaratkan perlunya pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah, dimana berdasarkan hasil diskusi terfokus menunjukkan bahwa *TNA* dikembangkan berbasis standar kompetensi yang

tercantum dalam peraturan yang ada dan sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas supervisi akademik di lapangan yang dilakukan secara akurat dan komprehensif agar menggambarkan kesenjangan dan kebutuhan yang sesungguhnya tentang kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah harus mendapat perhatian, karena pelaksanaan supervisi akademik ini mempengaruhi peningkatan kualitas belajar dan mengajar yang dilakukan oleh guru yang juga berujung pada peningkatan dan kesuksesan hasil pembelajaran. Too, Kimutai, dan Zachariah (2012:306) menyatakan bahwa "*... effective supervision of teachers by head teachers enhances teaching and learning which in the long run improves students' performance in national examinations."* Supervisi akademik yang efektif ini dimaknai sebagai supervisi yang tepat sasaran, sesuai dengan kebutuhan dan minat guru, dan sesuai kondisi lapangan. Awuah (2011:202), membuktikan bahwa:

> "*...nature of supervision of instruction desired by both teachers and heads can be characterised as considerably more contemporary than currently experienced (administrative and managerial roles) than aspects of instructional supervision that related to monitoring teaching activities and ensuring maximum use of instructional time."*

Hasil penelitian ini mengingatkan bahwa bentuk supervisi pembelajaran yang diminati oleh guru dan kepala sekolah dapat dicirikan dengan pentingya kegiatan supervisi kontemporer daripada model supervisi yang dialami selama ini (pada peran adminstratif dan manajerial), dan tentunya lebih pada aspek proses pembelajaran, memonitor bagaimana aktivitas pengajaran, dan meyakinkan bagaimana menggunakan waktu pembelajaran secara maksimum dan bukan mencari-cari kesalahan sebagaimana ditemukan oleh Sharma *et al* (2011:217) tentang proses supervisi akademik terungkap bahwa:

> *"The teachers in this study argue that supervisors do not consider instructional supervision as a platform to develop a sense of ownership for teachers and their professional growth and they are not at all benefited by the process. Instead it is done to punish, demoralize and insult teachers (as*

evidenced by theuse of sentences; supervisors only try to find fault, we feel insulting etc) rather than to improve their performances."

Dalam kaitan dengan implementasi kegiatan supervisi akademik, hasil penelitian yang dilakukan Sudin (2008:3) membuktikan bahwa implementasi supervisi akademik terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh pengawas sekolah dampaknya masih belum memuaskan. Muchith (2011:vii) menunjukan masih rendahnya intensitas pelaksanaan supervisi pengawas sekolah karena rasio pengawas sekolah dan sekolah binaan belum ideal. Sedangkan temuan Ruswenda (2011:113) bahwa pelaksanaan supervisi akademik pengawas masih belum efektif.

Penelitian lain tentang pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah juga ditemukan bahwa tingkat profesionalisme supervisi akademik kepala sekolah menengah atas masih rendah (Hubullah, 2012:142). Hal ini memiliki korelasi dengan lemahnya kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah, karena pengawas sekolah memiliki kewajiban untuk melakukan pembinaan dan pembimbingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi akademik. Dengan demikian, jika hasil penelitian ini belum memuaskan, bisa jadi salah satu penyebabnya kurangnya peran dari pengawas sekolah dalam frekuensi pembinaan dan pembimbingan atau kurangnya wawasan dan keterampilan pengawas sekolah tentang supervisi akademik.

Kedua, jenis kebutuhan atau kesenjangan yang ditemukan bahwa pengawas sekolah membutuhkan keterampilan melakukan tugas pokoknya, khususnya dalam melakukan tugas supervisi akademik, karena itu perlu ditunjang dengan dimilikinya kompetensi supervisi akademik. Salah satunya adalah kemampuan mengubah pembalajaran yang berpusat pada guru menjadi pembelajaran yang berpusat pada siswa.

Kebutuhan akan perlunya penguatan kompetensi supervisi akademik yang dikuasi oleh pengawas sekolah harus mendapat perhatian dalam pengembangan kurikulum pelatihan pengawas sekolah, karena kompetensi supervisi akademik memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan efektifitas dan kualitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru yang berujung pada peningkatan kualitas

hasil pendidikan sebagaimana Sergiovanni dan Starratt (2007:7) yang menyatakan bahwa "…*the purpose of supervision is to help increase the opportunity and the capacity of schools to contribute more effectively to students' academic success*." Juga, Hoy and Forsyth (1986:3) yang menyatakan bahwa "*...the purpose of supervision is not to control teachers, but to work cooperatively with them.*"

Seperti beberapa hasil penelitian sebelumnya, Mukhtar dan Iskandar (2009:39) menyatakan bahwa pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas di sekolah belum efektif sehingga belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu layanan belajar. Apalagi kalau tidak ditindaklanjuti dengan pemberian balikan yang optimal kepada guru agar guru menyadari kelebihan dan kekurangan, sebagaimana Kilminster & Jolly (2000:835) yang menyatakan bahwa "*...feedback is an essential component of supervision and must be clear so that the trainee is aware of their strengths and weaknesses.*

Dalam konteks proses supervisi akademik yang terbaik dan sangat diperlukan pengawas, aspek yang diperlukan dalam kegiatan pelatihan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik adalah supervisi akademik secara klinis. Hal ini dikemukakan oleh Borders, *et al*. (2011:12) yang menguraikan langkah-langkah supevisi klinis, sebagai berikut:

> "...(1) perlunya *didactic instruction* dan *experiential training* yang berkaitan dan berurut, (2) berbasis pengembangan persepsi, (3) sesuai dengan tuntutan tugas pokok dan kebijakan organisasi, (4) meliputi model, metode dan teknik supervisi, (5) mempertimbangkan aspek budaya dan kode etik, (6) adanya penilaian, balikan dan evaluasi, serta refleksi (7) mencakup pengetahuan, sikap, keterampilan dan kesadaran diri, (8) ketepatan penerapan kegiatan pembelajaran, (9) adanya praktek (bermain peran atau simulasi), (10) pengembangan keprofesian, dan (11) berbasis panduan standar."

Ketiga, tindak lanjut hasil *TNA* kurikulum pelatihan dijadikan dasar untuk merencanakan dan mengembangkan kurikulum pelatihan pengawas sekolah, misalnya dalam menetapkan profil dari setiap unit kompetensi yang dibutuhkan yang selanjutnya dipakai untuk menentukan silabus dan kurikulum pelatihan yang akan disusun sebagaimana terurai dalam tujuan pelatihan

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka tindak lanjut yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan masalah kurangnya kompetensi supervisi akademik di atas adalah dengan mengoptimal dan meningkatkan kegiatan-kegiatan pelatihan pengawas sekolah dengan fokus pada tujuan, materi dan strategi yang belum banyak tersentuh dalam lingkup kompetensi supervisi akademik, seperti pengembangan silabus dan pengembangan bahan ajar peningkatan kompetensi supervisi akademik bagi pengawas sekolah. Hal ini senada dengan Oliva (1992:246) *TNA* dapat digunakan untuk tujuan (1) mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan yang belum terpenuhi oleh kurikulum yang ada, dan (2) dijadikan dasar revisi kurikulum untuk memenuhi tuntutan kebutuhan sebanyak mungkin.

Bahkan *TNA* harus dilakukan secara berkala dan terus menerus karena kebutuhan peserta lapangan kerja, dan tuntutan lainnya terus berubah. Dengan kata lain *TNA* harus dilakukan seirama dengan perkembangan tuntuan jaman. Sebagaimana Oliva (1992:247) mengatakan bahwa *TNA* merupakan kegiatan berkelanjutan yang terjadi (a) sebelum spesifikasi tujuan kurikuler, (b) setelah identifikasi tujuan kurikuler, (c) setelah evaluasi pengajaran, dan (d) setelah evaluasi kurikulum.

Berdasarkan hasil penelitian tentang proses *TNA* dapat disimpulkan bahwa pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah yang dilaksanakan oleh Pusbangtendik telah diawali oleh proses analisis kebutuhan pelatihan sebagai salah satu proses penting dalam pengembangan kurikulum. Unruh dan Unruh (1984:97) bahwa proses pengembangan kurikulum "*...a complex process of assessing needs, identifying desired learning outcomes, preparing for instruction to achieve the outcomes, and meeting the cultural, social, and personal needs that the curriculum is to serve*."

Hal ini senada dengan Werther & Davis (1989:287) yang menyatakan bahwa pengembangan kurikulum pelatihan pada prinsipnya meliputi (l) *need assessment; (2) training and development objective; (3) program content; (4) learning principles; (5) actual program; (b) skill knowledge ability of works;* dan (7)

evaluation. Dan juga pendapat Simamora (1997:360) yang menyebutkan delapan langkah pelatihan yaitu meliputi:

> "(1) tahap penilaian kebutuhan dan sumber daya untuk pelatihan; (2) mengidentifikasi sasaran-sasaran pelatihan; (3) menyusun kriteria; (4) pre tes terhadap pemagang (5) memilih teknik pelatihan dan prinsip-prinsip proses belajar; (b) melaksanakan pelatihan; (7) memantau pelatihan; dan (8) membandingkan hasil-hasil pelatihan terhadap kriteria-kriteria yang digunakan."

Dengan demikian, *TNA* dapat dikatakan merupakan langkah yang sangat penting dalam pengembangan program pelatihan karena merupakan landasan untuk menentukan langkah-langkah berikutnya. Logikanya, kesalahan pada proses *TNA* bisa menimbulkan kesalahan pada proses pengembangan komponen kurikulum pelatihan lainnya. Bray (2006:102) mengatakan bahwa:

> "*...so far you've made a good start on the training design journey. Having established the training design project you considered how your design could best meet the various diversity needs. You then conducted and analysed the learning needs, before defining what the course should look like, which led to proposing a specific course of action to the sponsor."*

Hal ini mengingatkan bahwa *TNA* adalah *halaman pertama* pengembangan kurikulum pelatihan sebelum langkah-langkah yang lain seperti perumusan tujuan dilakukan.

Singkat kata, pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah telah melalui proses analisis kebutuhan pelatihan dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta pelatihan dan tuntutan lainya seperti lembaga penanggung jawab dan lembaga yang mempunyai kepentingan dengan kurikulum yang dikembangkan, menyesuaikan dengan *trends* politik atau kebijakan pendidikan yang sedang populer dan berkembang pada waktu tertentu. Para pengembang kurikulum tidak dapat mengabaikan pengaruh langsung tersebut, sebab kurikulum yang akan diberlakukan harus sesuai dengan kriteria dan tuntutan zaman. Sedangkan, pengaruh tidak langsung datang dari pihak masyarakat dan cendekiawan yang merasa mempunyai kepentingan dengan kurikulum tersebut.

2. Proses Perumusan Tujuan Kurikulum Pelatihan

Hasil penelitian unit kajian perumusan tujuan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian yaitu: (1) prinsip dan landasan perumusan tujuan kurikulum pelatihan, (2) proses perumusan tujuan kurikulum pelatihan, dan (3) hasil perumusan tujuan kurikulum pelatihan. Masing-masing dari ketiga sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa uraian atau indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

SUK.1: Prinsip dan landasan perumusan tujuan kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian prinsip dan landasan perumuan tujuan kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) prinsip perumusan tujuan kurikulum pelatihan, dan (2) landasan perumusan tujuan kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, prinsip-prinsip yang digunakan dalam perumusan tujuan kurikulum pelatihan pengawas sekolah pada dasarnya menggunakan prinsip pengembangan kurikulum secara umum yang meliputi relevansi, fleksibilitas dan lainnya, khususnya relevansi dengan hasil analisis kebutuhan pelatihan, kebijakan dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Perumusan tujuan pelatihan penguatan pengawas sekolah dilakukan telah dilakukan dengan prinsip relevansi yaitu dengan cara mengkorelasikan dengan hasil analisis kebutuhan pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya dan juga prinsip fleksibel dengan tuntutan kebijakan, serta peraturan-perundangan yang berkaitan dengan standar kompetensi dan tugas pokok pengawas sekolah. Korelasi tujuan hasil *TNA* dan tujuan pelatihan dijelaskan oleh Cekada (2011:29) yang menyatakan bahwa"*... a training needs assessment is the first step in establishing an effective training program. It is used as the foundation for determining learning objectives, designing training programs and evaluating the training.* Ini mengisyaratkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan adalah *halaman pertama* efektifnya program pelatihan sebagai landasan penentuan tujuan, mendesain program dan evaluasinya. Perumusan tujuan tersebut diuraikan dalam bentuk pernyataan tingkah laku yang diharapkan.

Pernyataan tujuan ini digunakan sebagai standar perilaku yang harus diwujudkan dalam prose pelatihan dan serta merupakan alat untuk mengukur tingkat keberhasilan pelatihan itu sendiri.

Berdasarkan peraturan, seorang pengawas sekolah harus melakukan tugas pembimbingan dan pelatihan profesional guru dalam melaksanakan tugas pokoknya seperti merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses pembelajaran/ pembimbingan, dan tugas pengawasan akademik dan manajerial. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut pengawas sekolah harus memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan, khususnya kompetensi pengawas sekolah yang dinilai paling relevan dengan peningkatan profesionalisme guru seperti kompetensi supervisi akademik. Dengan demikian proses perumusan tujuan pelatihan harus relevan dengan tugas pokok dan kompetensi pengawas sekolah tersebut.

Berkaitan dengan perencanaan tujuan pelatihan yang berkaitan dengan tugas pokok pengawas sekolah, Buckley & Caple, (2004:5) menyatakan bahwa pelatihan merupakan:

> "*... a planned and systematic effort to modify or develop knowledge/skill /attitude through learning experience, to achieve effective performance in an activity or range of activities. Its purpose, in the work situation, is to enable an individual to acquire abilities in order that he or she can perform adequately a given task or job*."

Kata kuncinya tujuan pelatihan harus menjamin ini diperoleh dalam situasi kerja yang memberi dan menyediakan seorang peserta mendapatkan kemampuan untuk meningkatkan penguasaan dan kinerja pelaksanaan tugas yang diampunya secara memadai.

Dilihat dari model pengembangan kurikulum yang telah dikembangkan oleh para ahli kurikulum, proses perumusan tujuan pelatihan pengawas sekolah menggunakan model pengembangan *the administrative (line staff model)* model yang dicirikan dengan cukup tingginya pertimbangan peran kebijakan dan peraturan penundang-undangan dalam proses penyusunan, serta dilakukan oleh lembaga dan

tim tertentu yang telah diberikan tugas dan tanggung jawab untuk menyusun atau mengembangkan kurikulum pelatihan tersebut.

Kedua, landasan yang digunakan dalam perumusan tujuan pelatihan pengawas sekolah adalah landasan filosofis, peraturan perundang-undangan dan kebijakan Pusbangtendik serta pendapat atau hipotesis para ahli dan praktisi dalam menyusun kurikulum pengawas sekolah melalui *brainstorming* dan diskusi.

Landasan filosofis yang digunakan dalam merumuskan tujuan ini ditandai dengan mempertimbangkan pandangan terhadap hakikat pelatihan, tujuannya, dan bagaimana cara mencapai tujuan. Oleh karena itu, merupakan satu keharusan dalam merumuskan tujuan senantiasa mengkorelasikan dengan filsafat pendidikan atau pelatihan itu sendiri.

Dengan demikian landasan yang digunakan oleh pengembang kurikulum pelatihan sesuai dengan pendapat Oliva (1992:39-41) yang mengatakan bahwa *curriculum is a product of its time, curriculum responds to and is changed by social forced, philosophical positions, psychological principles, accumulating knowledge, and educational leadership at its moment in history*. Artinya bahwa kurikulum merupakan produk yang sesuai perkembangan jamannya, serta menjawab dan berubah sesuai dengan kondisi sosial, filisofis, psikologis, perkembangan ilmu pengetahuan dan kondisi kepemimpinan pendidikan sesuai waktu dalam perjalanan sejarahnya masing-masing. Dengan demikian proses pengembangan kurikulum pelatihan pengawas sekolah telah mempertimbangkan aspek-aspek yang dinyatakan oleh Oliva tersebut.

SUK.2: Proses perumusan tujuan kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian proses perumusan tujuan kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) metode perumusan tujuan kurikulum pelatihan dan (2) tahapan perumusan tujuan kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, metode perumusan tujuan kurikulum pelatihan didasarkan hasil *brainstorming* dan diskusi tim pengembang, paparan kebijakan, tidak ada validasi

khusus. Metode perumusan tujuan kurikulum pelatihan menggunakan urutan prioritas dan validasi. Dengan demikian, dapat kita lihat bahwa metode perumusan tujuan pelatihan pengawas sekolah dilakukan melalui proses diskusi dan curah pendapat para pengembang dan juga cenderung dilakukan dengan proses pemenuhan kebutuhan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. *Friedman* dan *Yarbrough* (1985) dalam Sudjana (2006:132) bahwa: "*Training is a process used by organization to meet their goals*. *It is called into operation when a discrepancy is perceived between the current situation and a preferred state of affairs*". Definisi ini menekankan bahwa sebuah pelatihan dianggap berhasil bila bisa memberi efek perubahan bagi peserta pelatihan menuju kondisi yang diinginkan oleh organisasi atau lembaga.

Dalam kaitan dengan tim pengembangan atau tim penyusun kurikulum, keseluruhan aspek dan komponen sistem pengembangan kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah dilakukan oleh Pusbangtendik, di bawah tanggung jawab Kepala Pusbangtendik dan dilakukan oleh tim pengembang yang diundang dan ditunjuk langsung oleh pihak Pusbangtendik, yang terdiri dari unsur-unsur akademisi dari kalangan dosen-dosen yang berasal dari beberapa perguruan tinggi, unsur praktisi dari kalangan pengawas sekolah berprestasi dari beberapa daerah dan juga widyaiswara dari PPTK dan LPMP, serta unsur masyarakat dan organisasi profesi di antaranya beberapa pengurus Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI).

Kedua, tahapan perumusan tujuan kurikulum pelatihan dimulai dari penelaahan latar belakang dan landasan perumusan tujuan dan mengkombinasikan dengan hasil *TNA*, selanjutnya dirumuskan dalam tujuan-tujuan pelatihan penguatan pengawas sekolah dan dilakukan revisi tujuan-tujuan yang belum relevan.

Berdasarkan data dapat disimpulkan bahwa perumusan tujuan dilaksanakan secara bertahap dari tujuan yang umum dan tujuan khusus sebagaimana tercantum dalam dalam pedoman pelatihan, sementara uraian tingkat indikatornya tercantum dalam modul materi pelatihan. Proses perumusannya dimulai dari penelaahan

prinsip dan landasan-landasan perumusan tujuan, pengkombinasian dengan hasil *TNA*, dan selanjutnya dirumuskan tujuan-tujuan pelatihan penguatan pengawas sekolah. Tujuan pelatihan ini secara berulang dilakukan revisi untuk memperbaiki tujuan-tujuan yang belum relevan.

Dalam prakteknya, baik sebelum maupun selama proses perumusan tujuan dilakukan, para pengambil keputusan mengadakan pertemuan untuk menentukan kebijakan-kebijakan berkaitan dengan pengembangan kurikulum dan memberikan arahan-arahan agar kurikulum yang dihasilkan sesuai dengan kebijakan peraturan yang berlaku. Kebijakan yang telah diambil selanjutnya dilaksanakan oleh suatu kelompok kerja untuk mengoperasionalkan kebijakan-kebijakan yang dihasilkan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai.

SUK.3: Hasil perumusan tujuan kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian hasil perumusan tujuan kurikulum terdiri dari dua indikator, yaitu (1) rumusan tujuan kurikulum pelatihan, dan (2) identifikasi prediksi dampak dari tujuan kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, tujuan kurikulum pelatihan telah dirumuskan berdasarkan hasil proses analisis kebutuhan dan mempertimbangkan kebijakan salah satunya untuk meningkatkan supervisi akdemik, yaitu mengubah proses pembelajaran yang berpusat pada guru menjadi berpusat pada siswa. Rumusan tujuan tersebut dapat diuraikan dalam tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan khusus ini terdapat dalam kegiatan pelatihan *In Service Learning 1*, *On the Job Learning*, dan *In Service Learning 2.*

Tujuan umum pelatihan ini adalah untuk memperkuat kemampuan pengawas sekolah dalam kompetensi supervisi akademik melalui pelatihan pengembangan kompetensi yang difokuskan pada peningkatan kompetensi pengawas sekolah dalam mengelola, memimpin, dan melakukan supervisi kepada guru dalam mengembangkan pembelajaran berbasis kreativitas, inovasi, pemecahan masalah, berpikir kritis, dan bernaluri kewirausahaan sehingga menghasilkan lulusan yang

memiliki kreativitas, inovasi, kemampuan memecahkan masalah dan bernaluri kewirausahaan.

Sedangkan tujuan khusus pelatihan penguatan pengawas sekolah merupakan uraian yang lebih spesifik, baik kemampuan atau perilaku yang diharapkan maupun cakupan materi yang ingin dicapai berkaitan dengan peningkatan supervisi akademik. Misalnya, *In service learning 1* bertujuan untuk *(a)* meningkatkan kemampuan yang lebih mengarah pada pembelajaran pendidikan budaya dan karakter bangsa, PAIKEM, PTK, teknik-teknik supervisi akademik, EDS dan Monitoring Sekolah oleh pemerintah Daerah; (b) mengembangkan paradigma baru kepengawasan akademik sehingga mampu membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran yang dapat menumbuh kembangkan peserta didik untuk berpikir kritis, kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah dan berjiwa wirausaha, dan (c) memberikan bekal dalam menyusun Rencana Pengawasan Akademik (RPA) pada tahap *On The Job Learning*.

Sedangkan, *On the job learning* bertujuan untuk (a) memberikan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk mempraktekkan pengetahuan dan keterampilan supervisi akademik dan pembimbingan PTK serta memberikan pengalaman dan pembelajaran melalui praktik supervisi akademik dengan paradigma, pendekatan dan teknik-teknik yang telah diperoleh dalam *In Service Learning 1*. Di sisi lain *In service learning 2* memiliki tujuan untuk memberi kesempatan untuk berbagi pengalaman hasil *In Service Learning* 1 dan *On the Job Learning*, mengetahui peningkatan kemampuan yang dicapai, dan mendapatkan bahan masukan berkenaan dengan pelaksanaan *On the Job Learning*.

Uraian tujuan di atas pada prinsipnya untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas baik secara kuantitas maupun kualitas pengawas sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Simamora (1997:346) mengatakan tujuan-tujuan utama pelatihan, pada intinya memperbaiki kinerja dan meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas. Namun dalam konteks pengembangan kurikulum, rumusan tujuan pelatihan harus senada dengan saran Tyler (1949:1), yakni harus menjawab

pertanyaan dasar pertama *"what educational purposes should the school seek to attain?*" Dimana Tyler menyarankan bahwa tujuan hendaknya dirumuskan dalam bentuk dua dimensi yaitu: (1) komponen tingkah laku yang mengidentifikasi pentingnya tingkah laku belajar, misalnya perkembangan cara berpikir efektif, dan (2) komponen materi yang diambil dari disiplin keilmuan. Juga, lebih lanjut Tyler (1949:30-31) menyatakan rumusan tujuan kurikulum harus mencakup antara lain hal-hal sebagai berikut: (1) generalisasi bidang pelajaran; (2) pengembangan sikap, kepekaan, dan perasaan; (3) penguatan cara berpikir; dan (4) penguasaan kebiasaan dan keterampilan.

Selain itu, Taba (1962:199) menyatakan bahwa agar tujuan tercapai sesuai dengan fungsinya dengan baik perlu adanya pendekatan yang sistematis dalam merumuskan dan mengorganisasi tujuan. Salah satu prinsip rumusan tujuan adalah ”*a statement of objectives should discribe both kind of behavior expected and content or the context to which that behavior applies* (Taba, 1962:200). Artinya salah satu kriteria rumusan tujuan yang baik harus menggambarkan baik perilaku yang diharapkan maupun konteks dan konten dimana perilaku tersebut diaplikasikan.

Kedua, cara memprediksi dampak dari tujuan kurikulum pelatihan yang telah ditetapkan melalui diskusi pengembang dan direalisasikan dalam rancangan monitoring dan evaluasi dengan menggunakan instrumen dampak diklat. Indikator yang bisa menggambarkan dampak hasil pelatihan adalah indikator yang bersifat spesifik dan operasional sebagaimana tercantum dalam modul pelatihan dan tidak tertera dalam panduan pelatihan.

Untuk melihat dampak hasil pelatihan ini, tim pengembang merumuskan hasil yang diharapkan dari pelatihan ini, yaitu terwujudnya pengawas sekolah yang terampil dalam membimbing guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis PAIKEM dan melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas dengan harapan dapat menumbuhkembangkan peserta didik berpikir kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah, berpikir kritis dan berjiwa wirausaha. Melalui hasil pelatihan tersebut di

atas maka pengawas sekolah akan dapat melaksanakan tugas sebagai supervisor pendidikan khususnya dalam melaksanakan supervisi akademik dan pelatihan/ pembimbingan kemampuan profesional guru.

Sedangkan rancangan instrumen monitoring dan evaluasi untuk pelaksanaan pelatihan pengawas sekolah dikembangkan dalam kisi-kisi yang berisi aspek materi-materi pokok yang diberikan dalam proses atau kegiatan pelatihan pengawas sekolah dan diterjemahkan dalam uraian indikator yang lebih spesifik dan lebih konkrit dengan tujuan memudahkan penyusunan instrumen dan juga pelaksanaanya, sebagaimana tercantum dalam tabel 4.2 (Indikator Keberhasilan Pelatihan Penguatan Pengawas Sekolah) yang menunjukan indikator keberhasilan pelatihan penguatan pengawas sekolah yang berisi aspek dan indikator yang rinci dan bukti yang harus ditunjukkan. Misalnya, aspek pembimbingan guru dalam pembelajaran PAIKEM harus dibuktikan dengan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat pembelajaran PAIKEM juga. Demikian juga ketika praktek supervisi akademik harus dibuktikan dengan instrumen dan hasil kegiatan supervisi akademik tersebut.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari proses perumusan tujuan yang dilakukan oleh pengembang kurikulum di atas telah diupayakan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah yang berfokus pada kemampuan untuk membimbing guru dalam upaya untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran, dan relevan dengan proses pengembangan kurikulum yang dikembangkan oleh para ahli. Misalnya, model teknologis yang dicirikan dengan penyusunan tujuan umum menjadi tujuan yang lebih rinci sampai pada tingkat indikator, atau pendapat yang dikembangkan oleh Tyler (1949:1) yang mengacu pada pertanyaan sentral pertama *what educational purposes should the school seek to attain,* atau juga model *objective* yang dikembangkan oleh Brady (1992:69) yang diawali dengan *stating objectives* sebagai keyakinan bahwa tujuan sebagai langkah pertama yang esensial, menjadi arah yang jelas dan panduan untuk memastikan

perjalanan proses kurikulum keseluruhan dengan urutan yang logis dan sistematis walau pada prakteknya pengembangan kurikulum jarang sekali berupa proses linear.

Untuk menjaga atau menjamin tujuan tersebut betul-betul tercapai perlu langkah-langkah pertimbangan kompleksitas proses pelatihan, *outcome* yang dapat diprediksi, relevansi tujuan dan materi serta metode, pengalaman belajar yang dapat diukur sebagaimana konsep *design* (perancangan) dalam konsep *ADDIE* (Islam, 2006:7-10) dimana hasil yang diharapkan adalah tujuan yang telah terukur, karena tujuan adalah muara dari pemilihan isi atau materi, strategi, dan evaluasi suatu kurikulum dan bahkan pemilihan model konsep kurikulum yang akan digunakan.

Dalam konteks rumusan tujuan diatas belum menunjukkan cakupan utuh berkaitan dengan perlunya rumusan tujuan aspek sikap yang eksplisit yang diharapkan muncul selama dan setelah mengikuti pelatihan, tetapi lebih cenderung pada aspek pengetahuan dan keterampilan, sebagaimana diingatkan oleh Tyler (1949:30-31) yang mengemukakan bahwa rumusan tujuan kurikulum harus mencakup antara lain pengembangan sikap, kepekaan, dan perasaan, serta menggambarkan baik perilaku yang diharapkan maupun konteks dan konten dimana perilaku tersebut diaplikasikan (Taba, 1962:200). Dalam tataran praktis, hasil diskusi terfokus menunjukkan bahwa proses perumusan tujuan harus merupakan tindak lanjut *TNA* dan dikembangkan secara berjenjang dari tujuan umum dan khusus dengan menggunakan konsep SMART *(specific, measurable, acheivable, realistic, dan time base)* serta berbasis standar kompetensi supervisi akademik yang harus dimiliki oleh pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai supervisor akademik agar jelas arah dan batasan pencapaian keberhasilannya.

3. Proses Pengembangan Materi Kurikulum Pelatihan

Hasil penelitian unit kajian pengembangan materi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian yaitu: (1) prinsip dan landasan pengembangan materi kurikulum pelatihan, (2) proses pengembangan materi kurikulum pelatihan, dan (3) produk pengembangan materi kurikulum

pelatihan. Masing-masing sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa uraian atau indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

SUK.1: Prinsip dan landasan pengembangan materi kurikulum pelatihan.

Hasil penelitian sub unit kajian hasil perumusan tujuan kurikulum terdiri dari empat indikator, yaitu (1) prinsip pengembangan materi kurikulum pelatihan, (2) landasan pengembangan materi kurikulum pelatihan, (3) mekanisme pengembangan materi kurikulum pelatihan, dan (4) pengorganisasian materi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, prinsip-prinsip yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum pelatihan adalah prinsip pengembangan kurikukum secara umum yaitu prinsip relevansi dan kepraktisan. Artinya relevan dengan tuntutan kebijakan, kebutuhan, serta keterpaduan antar komponen kurikulum, dan efektif dalam mencapai tujuan efisien dengan alokasi dana dan jumlah peserta.

Dengan demikian proses pengembangan materi pelatihan dilakukan dengan mempertimbangkan hasil analisis kebutuhan dan mengakomodir tuntutan kebijakan yang diterjemahkan dalam tujuan-tujuan umum dan khusus pelatihan. Artinya, pengembang kurikulum berusaha mencari bahan dan sumber pembelajaran pelatihan yang dapat memfasilitasi tercapainya tujuan dengan cepat dan tepat. Prinsip relevansi ini juga telah dipertimbangkan oleh pengembang kurikulum untuk melalui upaya menjaga keterpaduan antar komponen kurikulum pelatihan agar semua komponen tersebut padu mengarah pada efektifitas dalam mencapai tujuan pelatihan.

Prinsip relevansi komponen kurikulum pelatihan pengawas ini paling tidak berkaitan dengan potensi peserta pelatihan, konteks dan tuntutan lingkungan kerja, gaya belajar, struktur dan keilmuan, dan alokasi waktu. Hal lain yang menarik dari pengembangan materi ini adalah pertimbangan prinsip efisiensi dalam kaitan dengan alokasi dana. Hal ini menunjukan bahwa relevansi materi dan penggunaan dan pemanfaatan biaya perlu mendapat perhatian ketika menyusun materi atau bahan pelatihan pengawas sekolah.

Kedua, landasan yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum pelatihan mengacu pada tujuan serta mempertimbangkan pandangan para ahli di bidang yang relevan. Dengan demikian pijakan pokok yang digunakan dalam pengembangan materi pelatihan adalah tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Artinya, pengembangan materi pelatihan ini merupakan tindak lanjut dari hasil perumusan tujuan.

Ketiga, mekanisme pengembangan materi kurikulum pelatihan melalui penjabaran dan menterjemahkan tujuan pelatihan kedalam materi yang diperlukan dengan melibatkan tim pengembang. Dengan demikian makanisme pengembangan materi pelatihan penguatan telah dilakukan dengan memberdayaan tim pengembang yang terdiri dari unsur akademisi, praktisi, widayaiswara dan pemangku kepentingan. Hal ini dilakukan agar materi pelatihan yang dihasilkan merupakan paduan melalui upaya saling mengisi dan saling melengkapi sesuai dengan latar belakang dan keahlian masing-masing.

Mekanisme kerja yang dilakukan oleh pengembang dilakukan melalui proses identifikasi, seleksi dan organisasi materi yang menunjang pencapaian tujuan pelatihan dengan mempertimbangkan prinsip relevansi di atas. Untuk meningkatkan relevansi ini, mekanisme pengembangan materi harus diawali dengan membuat daftar kompetensi yang memuat unit-unit kompetensi dan sub kompetensi yang sesuai digunakan sebagai bahan pengembangan kurikulum pelatihan, selanjutnya membuat daftar materi pelatihan yang dihasilkan dari penjabaran kompetensi dan sub kompetensi tersebut, menghitung bobot materi pelatihan dan membuat struktur materi untuk keseluruhan proses pelatihan.

Keempat, pengorganisasian materi kurikulum pelatihan terdiri dari materi umum, inti dan penunjang sebagaimana tercantum dalam pedoman pelatihan. Artinya, perorganisasian materi pelatihan pengawas sekolah ini dilakukan berdasarkan urutan prioritas sesuai dengan tujuan dan tuntutan kompetensi yang dibutuhkan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk materi pokok dan materi penunjang. Namun tentunya proses ini perlu disempurnakan dengan

pengorganisasian materi yang lebih rinci dengan cara penentuan topik, identifikasi gagasan dasar, dan penetapan kedalaman dan keluasan topik tersebut.

Dengan demikian, prinsip dan landasan pengembangan materi kurikulum pelatihan yang telah dilakukan oleh pengembangan kurikulum pelatihan pengawas sekolah relevan dengan langkah-langkah pengembangan model Taba (1962:12) dimulai dari tahapan diagnosis atau analisis kebutuhan, merumuskan tujuan, seleksi materi, dan organisasi materi, juga konsep *develop* (pengembangan) dalam proses *ADDIE* (Islam, 2006:7-10) yang bertujuan untuk menghasilkan bahan-bahan pembelajaran yang akan digunakan dalam program pelatihan, seperti bahan ajar, kegiatan pembelajaran, rencana pembelajaran, dan perangkat penilaian, buku kerja, perangkat pelatihan dan buku atau lembar kerja.

SUK.2: Proses pengembangan materi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian proses pengembangan materi kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) metode pengembangan materi kurikulum pelatihan, dan (2) tahapan pengembangan materi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, metode yang digunakan dalam pengembangan materi kurikulum melalui pembagian tugas setelah ada komitmen apa tugas yang dikerjakan, misalnya komitmen tentang *outline*, dan jadwal mengumpulkan draft. Metode yang digunakan tergolong sederhana dan praktis dengan cara pembagian tugas, komitmen waktu dan hasil akhir yang diharapkan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan ketepatan dengan tujuan, efektifitas kerja dan dan mempercepat proses pengembangan materi ini tentunya diperlukan panduan penyusunan dan model pengembangan yang standar.

Kedua, tahapan pengembangan materi kurikulum pelatihan dilakukan melalui tahapan drafting, revisi, draft final. Tentunya, ketiga langkah ini umum ini belum sepenuhnya menggambarkan proses pengkajian yang mendalam dan pengembangan materi kurikulum pelatihan yang sistematis dan logis. Oleh karena itu perlu beberapa tahapan, di antaranya pengkajian terhadap materi pelatihan penguatan pengawas sekolah sebelumnya, dan pengembangan materi pelatihan

penguatan pengawas sekolah berdasarkan kebutuhan dan tuntutan kebijakan sebagaimana tercantum dalam tujuan pelatihan.

Metode dan tahapan diatas ini diperlukan agar mampu menghasilkan bahan pelatihan yang bermakna untuk mengantarkan dan memudahkan pencapaian tujuan pelatihan. Oleh karena itu dalam proses pengembangannya harus disusun secara sistematis dan komprehensif memuat kompetensi yang akan dikuasai oleh pengawas sekolah, sebagaimana dikemukakan oleh Dick & Carey (1996:229) bahwa materi/substansi pelajaran *(teaching material)* harus disusun secara sistematis, menampilkan sosok utuh dari kompetensi yang akan dikuasai dalam kegiatan pembelajaran.

Selain itu proses pengembangan materi pengembangan materi kurikulum pelatihan pengawas sekolah harus memenuhi kriteria tertentu. Dick dan Carrey (1996:228) memberikan beberapa kriteria dalam konteks pengembangan materi pembelajaran, yaitu:

> "(1) memperhatikan motivasi belajar yang diinginkan, (2) kesesuaian materi yang diberikan, (3) mengikuti suatu urutan yang benar, (4) berisikan informasi yang dibutuhkan, (5) adanya latihan praktek, (6) dapat memberikan umpan balik, (7) tersedia tes yang sesuai dengan materi yang diberikan, (8) tersedia petunjuk untuk tindak lanjut ataupun kemajuan umum pembelajaran, (9) tersedia petunjuk bagi peserta didik untuk tahap-tahap aktifitas yang dilakukan, (10) dapat diingat dan ditransfer."

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa pengembangan bahan ajar atau materi pelatihan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik harus disusun dengan memperhatikan tujuan, urutan, informasi yang dibutuhkan, latihan dan praktek, petunjuk belajar, tes yang sesuai, umpan balik, dan tindak lanjutnya agar mampu meningkatkan kompetensi supervisi akademik sebagaimana tercantum dalam dokumen.

SUK.3: Produk pengembangan materi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian produk pengembangan materi kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) struktur materi kurikulum pelatihan,

dan (2) identifikasi prediksi dampak dari materi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, struktur materi kurikulum pelatihan pengawas disusun secara utuh dalam tiga ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Materi ini diklasifikasikan dalam materi umum, materi pokok atau inti dan materi penunjang sebagaimana diuraikan dalam pedoman pelatihan. Walaupun materi pelatihan ini telah komprehensif mendukung tiga ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang akan dikembangkan untuk peserta pelatihan, namun tentunya struktur materi yang dihasilkan harus dijabarkan secara spesifik, khusus dan sederhana, disusun secara logis dan sistematis, dan dapat dilaksanakan dan disajikan secara simultan dalam proses pelatihan.

Selain itu materi yang disusun harus mempertimbangkan aspek jenis materi dan gradasinya. Dalam kaitan dengan jenis materi yang paling tidak memberi sajian jenis materi berbentuk fakta, konsep, prinsip dan prosedur. Sedangkan berkaitan dengan gradasi materi, harus disusun secara prosedural, hirarkis dan terintegrasi.
Sebagai contoh, struktur program dan materi pelatihan penguatan kemampuan pengawas sekolah pada tabel 4.3 (Materi Pelatihan Penguatan Pengawas Sekolah)
yang telah disusun berdasarkan kegiatan *In Service Learning 1* yang terdiri dari materi umum tentang kebijakan sebanyak 2 jam, materi pokok tentang Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa, model-model Pembelajaran PAIKEM, Membimbing Guru dalam Melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas, Teknik-teknik Supervisi Akademik dan Evaluasi Diri Sekolah dan Monitoring Sekolah oleh Pemerintah Daerah dengan total 55 jam, serta materi penunjang yang terdiri Pemetaan Kompetensi Sekolah dan Rencana Tindakan sebanyak 5 jam.

Sedangkan kegiatan *On the Job Learning* merupakan implemntasi rencana tindakan di sekolah selama 1 bulan (88 jam) yang diakhiri dengan *In Service Learning 2* yang berisi kegiatan Presentasi hasil *On the Job Learning* selama 10 jam

dan Penilaian Portofolio selama 5 jam. Masing-masing jam memiliki durasi selama 45 menit.

Bahan-bahan yang digunakan dalam pelatihan ini berupa modul dan referensi lain yang dihasilkan oleh Direktorat terkait dan beberapa rujukan yang relevan dari program yang pernah dilakukan sebelumnya atau bahan lain yang relevan dengan tujuan dan materi pelatihan penguatan kompetensi pengawas sekolah seperti (1) bahan-bahan pelatihan pembelajaran aktif inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM), (2) bahan-bahan pelatihan supervisi akademik, dan (3) bahan-bahan pelatihan pembimbingan penelitian tindakan kelas.

Pengembangan materi pelatihan telah disesuaikan dengan tujuan yang ditentukan sebelumnya yang dibuktikan dengan materi yang menunjang pencapaian tujuan dan materi yang menjadi tuntutan kebijakan sebagaimana kecenderungan tuntutan kebijakan pada waktu kurikulum pelatihan ini dikembangkan, misalnya tentang materi pelatihan pendidikan karakter bangsa. Namum dalam konteks cakupan dan kedalaman materi supervisi akademik alokasi waktunya hanya delapan jam pelajaran. Hal ini mengidikasikan bahwa cakupan materi yang diterima peserta pelatihan terbatas. Karena itu perlu pengembangan cakupan materi dan jumlah jam untuk keterampilan tersebut.

Disisi lain, ada hal menarik dari struktur materi pelatihan di atas adalah alokasi materi Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa sebanyak 20 jam. Ini mengindikasikan bahwa materi mengikuti prinsip relevansi dengan *trend* atau kecenderungan kebijakan pendidikan pada saat kurikulum ini dikembangkan. Hal isi sesuai dengan Oliva (1992:39-41) yang menyatakan bahwa *curriculum is a product of its time, curriculum responds to... and educational leadership at its moment in history*. Artinya bahwa kurikulum pelatihan pengawas sekolah ini menyesuaikan kondisi dan tuntutan kepemimpinan pendidikan yang pada waktu kurikulum pelatihan ini dikembangkan sedang hangat kebijakan tentang pendidikan karakter. Jadi pelatihan ini selain merespon tujuan pokok untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik, juga merespon kebijakan kementerian pendidikan

tentang perlunya materi pendidikan karakter pada setiap pelatihan yang diselenggarakan di lingkungan kementerian pendidikan.

Kedua, cara memprediksi dampak dari materi kurikulum perancangan dan diskusi pengembangan dengan merealisasikanya dalam instrumen *post test* dan peniliaian pengamatan peserta. Indikator yang bisa menggambarkan dampak hasil pelatihan adalah tersampaikannya pengalaman belajar yang meliputi ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun tidak sampai detail mengacu pada seluruh taksonomi.

Dengan demikian untuk memprediksi dampak materi yang dikembangkan bagi peserta pelatihan pengawas sekolah ini dilakukan dengan pemetaan tujuan umum khusus, dan dikembangkan ke dalam indikator yang lebih operasional dan spesifik. Sehingga materi yang dikembangkan dalam indikator yang operasional dan spesifik tersebut akan mempermudah pengembangan materi, sekaligus dalam mengevaluasi dampaknya bagi peserta pelatihan, dan bahkan untuk memprediksi pemilihan metode atau strategi implementasinya.

Salah satu upaya untuk memberi menjamin adanya dampak dan manfaat pengembangan materi pelatihan bagi peserta pelatihan penguatan pengawas sekolah adalah dengan membuat matrik perencanaan pengembangan materi pelatihan sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.4 (Rencana Pengembangan Materi Pelatihan) yang berisi rencana pengembangan materi pelatihan yang meliputi kompetensi, materi yang relevan, indikator pencapaian, alokasi waktu, dan sumber materi tersebut. Rencana pengembangan materi ini tentunya sangat berguna bagi tim pengembang materi pelatihan dalam memilih dan memilah topik, memperkirakan cakupan dan tingkat kedalaman materi pelatihan.

Selain menyusun rencana pengembangan materi, agar dampak terlihat dengan nyata, tim pengembang materi menyusun tagihan-tagihan atau tugas-tugas dalam bentuk lembar kerja yang harus dilakukan dan dilaporkan dalam kegiatan *In Service Learning 2* sebagaimana tercantum dalam tabel 4.5 (Jenis Tagihan Pelatihan Penguatan Pengawas Sekolah).

Pengembangan materi pelatihan penguatan pengawas sekolah dikembangkan dalam bentuk bahan ajar atau sumber belajar yang dapat diakses oleh nara sumber dan peserta pelatihan, baik melalui sumber-sumber belajar eletronik dan tertulis dalam bentuk modul, buku, slide presentasi.

Berdasarkan hasil diskusi terfokus diharapkan proses pengembangan materi mempertimbangkan materi esensial untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan efektif dan efisein, serta mengembangkan lembar kerja atau tugas-tugas yang operasional dan membimbing peserta untuk mendapatkan pemahaman, sikap dan keterampilan yang utuh tentang kompetensi supervisi akademik, misalnya lembar kerja untuk menyusun *best practice* pelaksanaan supervisi akademik. Selain itu, materi pelatihan yang disusun dalam struktur kurikulum harus mempertimbangkan urutan prioritas yang logis, gradasi yang sistematis, dan alokasi waktu yang seimbang. Selanjutnya, diklasifikasikan dalam materi umum, inti atau pokok dan penunjang yang meliputi ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang disusun secara prosedural, hirarkis dan terintegrasi dan memenuhi jenis materi berbentuk fakta, konsep, prinsip dan prosedur tentang kompetensi supervisi akademik.

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian tentang proses pengembangan materi pelatihan penguatan pengawas sekolah dapat disimpulkan bahwa materi pelatihan penguatan pengawas sekolah ini telah dikembangkan dengan mempertimbangkan aspek-aspek berikut: (1) prinsip relevansi, efisiensi, kepraktisan, (2) berlandaskan kebutuhan, kebijakan, dan *trend* pendidikan, (3) pendapat para ahli di bidangnya. Adapun mekanisme dilakukan melalui tahapan : (1) penjabaran tujuan, (2) identifikasi, seleksi dan organisasi materi yang menunjang pencapaian tujuan, (3) penyusunan struktur materi yang logis, sistematis dan kronologis dilihat dari urutan prioritas jenis dan gradasinya. Sedangkan untuk memudahkan dalam memprediksi dampak materi pelatihan dilakukan dengan: (1) pemetaan tujuan umum dan khusus serta indikator yang operasional dan spesifik, (2) pengembangan

materi tersebut berdasarkan hasil pemetaan tujuan dan indikatornya, dan (3) penyusunan tagihan-tagihan atau tugas-tugas dalam bentuk lembar kerja.

Dengan demikian proses pengembangan materi pelatihan penguatan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik telah dilakukan berdasarkan kriteria pengembangan suatu materi pelatihan atau sebagaimana dikemukakan oleh Dick dan Carrey (1996:228) dan Islam (2006: 7-10) diatas serta mempertimbangkan aspek-aspek lainnya.

4. Proses Implementasi Kurikulum Pelatihan

Hasil penelitian unit kajian implementasi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian yaitu: (1) prinsip dan landasan implementasi kurikulum pelatihan, (2) prosedur implementasi kurikulum pelatihan, dan (3) peran serta lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum pelatihan. Masing-masing sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa uraian atau indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

SUK.1: Prinsip dan landasan implementasi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian prinsip dan landasan implementasi kurikulum pelatihan terdiri dari tiga indikator, yaitu (1) prinsip implementasi kurikulum pelatihan, (2) landasan implementasi kurikulum pelatihan, (3) perencanaan implementasi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, prinsip-prinsip yang digunakan dalam implementasi kurikulum pelatihan, selain prinsip relevansi, juga prinsip kepraktisan. Artinya relevan dengan tuntutan dan kebutuhan, sesuia dengan materi yang dikembangkan, serta efektif dalam mencapai tujuan dan efisien dari sisi tenaga dan biaya atau DIPA ketika pelatihan ini dilaksanakan.

Kaitan dengan prinsip-prinsip pelatihan, agar penyelenggaraan pelatihan bermanfaat bagi peserta dan dapat mencapai tujuan secara optimal, hendaknya penyelenggaraannya mengikuti prinsip-prinsip umum pelatihan. Menurut Yoder (1962:235) ada sembilan prinsip kegiatan pelatihan yaitu: (1) *individual differences;*

(2) relation to job analysis; (3) motivation (4) active participation, (5) selection of trainees, (6) selection of trainers; (7) trainer's of training (8) training methods, dan *(9) principles of learning.* Senada dengan Siagian (1994:190) yang mengatakan bahwa prinsip belajar yang efektif adalah yang memiliki kesesuaian antara metode dengan gaya belajar peserta pelatihan dan tipe-tipe pekerjaan yang membutuhkannya. Ini artinya bahwa prinsip relevansi komponen-komponen pelatihan seperti peserta, pelatih, motivasi, partisifasi, metode dan prinsip belajar, serta pekerjaan peserta merupakan prasyarat keberhasilan implementasi pembelajaran.

Kedua, landasan yang digunakan dalam implemantasi kurikulum pelatihan adalah menjaga konsistensi dan relevansi dengan hasil perumusan tujuan dan mempertimbangkan materi yang telah ditetapkan, serta waktu yang dialokasikan. Ini berarti bahwa proses implementasi kurikulum dilakukan berorientasi pada tujuan dan materi serta mempertimbangkan alokasi waktu. Hal ini senada dengan pertanyaan kedua model pengembangan kurikulum Tyler (1949:1), yaitu *"how can learning experiences be selected which are likely to be useful in attaining these experiences",* yang menekankan proses pemilihan pengalaman belajar yang mungkin berguna dalam pencapaian pengalaman tersebut.

Dalam konteks pelatihan berarti perlu beberapa pengalaman-pengalaman yang memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempraktekkan jenis aktivitas sesuai tujuan, kesesuaian pengalaman dengan karakteristik peserta, dan kepuasan setelah mempraktekkan jenis aktivitas yang ditetapkan. Namun, perlu disadari bahwa pengalaman pelatihan yang sama yang diberikan kepada seluruh peserta tidak selamanya menghasilkan dampak yang sama. Hal ini juga senada dengan pendapat Brady (1992:69) bahwa setelah perumusan tujuan langkah selanjutnya adalah memilih pengalaman belajar dan mengorganisasikannya secara kronologis.

Ketiga, perencanaan implementasi disesuaikan dengan anggaran, dan kegiatan di sekolah, khususnya ketika melakukan *On the Job Learning*, karena

berkaitan dengan kegiatan atau kalender sekolah. Hal ini menunjukan bahwa implementasi kurikulum dirancang secara fleksibel dari sisi pelaksanaan magang atau praktek di lapangan.

SUK.2: Prosedur implementasi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian prosedur implementasi kurikulum pelatihan terdiri dari empat indikator, yaitu (1) metode dan teknik implementasi kurikulum pelatihan, (2) tahapan operasional implementasi kurikulum pelatihan, (3) optimalisasi aspek pendukung implementasi kurikulum pelatihan, dan (4) strategi evaluasi implementasi kurikulum pelatihan perencanaan implementasi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, metode dan teknik implementasi kurikulum melalui presentasi, diskusi, portofolio, dan paparan laporan. Secara umum empat metode tersebut merupakan metode pokok kegiatan pelatihan. Namun selain itu kegiatan pelatihan ini dilakukan dengan metode bervariasi yang berbasis pengalaman, dengan harapan setelah mengikuti pelatihan penguatan ini setiap peserta harus mampu melakukan tugas tertentu. Proses pembelajaran yang digunakan terdiri dari: (1) curah pendapat dan dialog interaktif dengan peserta pelatihan, (2) diskusi kelompok dan kelas, (5) refleksi diri, (6) praktik, (7) penugasan individual dan kelompok (8) demonstrasi dan simulasi, (9) bermain peran dan berbagai metode pembelajaran lain yang relevan.

Walaupun metode di atas dianggap memberi pengalaman peserta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan tepat, metode dan teknik suatu pelatihan dipengaruhi oleh banyak aspek. Werther dan Davis (1989:290) mengatakan bahwa:

> "*that is no simple technique is always best; the best method depends on: cost effectiveness; desired program content; learning principles; appropriateness of the facilities; trainee preference and capabilities; and trainer preferences and capabilities."*

Artinya tidak ada satu teknik pelatihan yang paling baik, metode yang paling baik tergantung pada efektivitas biaya, isi program yang diinginkan, prinsip-

prinsip belajar, fasilitas yang layak, kemampuan dan minat peserta serta kemampuan dan minat pelatih.

Aspek psikologis dan minat peserta pelatihan harus mendapat perhatian. Karena pesertanya pelatihan ini orang dewasa, logikanya pendekatan yang digunakan adalah pendekatan andragogi. Sims & Sims dalam dikutip Chaves (2006:148) menekankan bahwa pendekatan andragogi adalah "*based on the learners' needs and interests so as to create opportunities for the learners to analyze their experience and its application to their work and life*." Dengan demikian kebutuhan, minat, kesempatan untuk memiliki pengalaman dan penerapan dalam pekerjaan merupakan dasar pembelajaran orang dewasa. Lebih lanjut dikemukakan bahwa ada sembilan karakteristik yang menjadi ciri pembelajaran orang dewasa *(andragogy)* yaitu:

> "...(1) peserta didik disebut partisipan atau pembelajar *(learner),* (2) cara belajar bersifat otonom dan mandiri, (3) tujuan pembelajaran bersifat fleksibel, (4) diasumsikan bahwa setiap peserta didik dapat berkontribusi sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya, (5) mempergunakan metode pembelajaran aktif, (6) peserta didik memberikan pengaruh terhadap kecepatan proses pembelajaran dalam konteks *a leaner-centered approach*, (7) keterlibatan peserta didik menjadi kunci utama keberhasilan, (8) pembelajaran berpusat pada problem kehidupan nyata, (9) peserta didik dipandang sebagai sumber yang utama pengembangan ide dan contoh-contoh (Chaves, 2006:148)."

Dalam konteks metode pembelajaran orang dewasa, Abdulhak (2000:51) menyatakan bahwa dalam kegiatan pembelajaran, metode pembelajaran dapat diartikan dengan prosedur yang teratur dan sistematis untuk membelajarkan orang dewasa dalam mencapai tujuan belajar yang telah ditetapkan. Walaupun pelatihan ini tidak eksplisit menggunakan pendekatan andragogi dalam panduannya, namun dari metode dan teknik yang digunakan menunjukan sembilan karakteristik pembelajaran orang dewasa.

Kaitan dengan efektivitas pelatihan atau kemampuan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dengan tepat, Gibson *et al.* (1996:28) menyatakan bahwa efektifitas dipengaruhi perspektif individu, kelompok, dan organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa ketiga perspektif efektivitas ini merupakan satu kesatuan

yang saling melengkapi. Dimana efektivitas perspektif individu merupakan awal untuk menuju efektivitas kelompok maupun organisasi. Senada dengan Westover (2008:8) bahwa:

> "*...adults learn differently than young people for many different reasons. These differences have triggered the implementation of adult learning theory in training adult professionals, a valuable tool when implemented in professional training and development programs....".*

Artinya bahwa kondisi peserta dewasa seperti pengawas sekolah, memiliki pengaruh dalam perencanaan implementasi pelatihan.

Lebih jauh Westover (2008:8) menjelaskan pentingnya integrasi teori belajar orang dewasa dan elemen lainnya seperti analisis kebutuhan, motivasi dan lainnya untuk suksesnya pelatihan pengembangan sumber daya manusia dengan pernyataan bahwa:

> "*...in order to effectively integrate adult learning theory, the elements of needs assessment, motivation, reinforcement, retention, transference, and evaluation all must be adequately applied to any human resource training and development initiative. Only when previsions are made to ensure the successful application and implementation of each of these areas will train various organizational training programs and initiatives have the opportunity to succeed..."*

Berdasarkan pertanyaan pokok ketiga dalam pengembangan kurikulum yang dikemukakan oleh Tyler (1949:1), "*how can learning experiences be organized for effective instruction*" tentang pengalaman belajar yang dapat diorganisasikan untuk pengajaran yang efektif. Tyler (1949:84) menyarankan hendaknya penetapan organisasi kegiatan atau pengalaman belajar mempertimbangkan tiga kriteria yang meliputi *continuity, sequences, and integration*. Artinya, organisasi pengalaman pembelajaran harus berkelanjutan untuk mengembangkan dan memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempraktekkan kegiatan-kegiatan pelatihan secara berkelanjutan. Selanjutnya, pengalaman belajar juga harus dapat diurutkan secara logis dan lengkap untuk mencapai tujuan pelatihan yang mudah sampai dengan tujuan yang sulit. Kemudian pengalaman belajar harus memiliki hubungan

secara horizontal dengan pengalaman belajar lainnya untuk menjamin keseimbangan perubahan hasil pelatihan yang diinginkan.

Kedua, tahapan operasional implementasi kurikulum pelatihan menyesuaikan dengan tahapan pada kegiatan *In Service Learning 1, On the Job Learning*, dan *In Service Learning 2* dan upaya pemenuhan lembar kerja yang telah disusun dan tercantum dalam panduan pelatihan. Dengan demikian ada tiga tahapan pokok dalam kegiatan pelatihan pengawas sekolah ini, dan masing-masing tahapan tersebut terdiri dari tahapan operasional untuk memenuhi lembar kerja yang telah ditetapkan.

Walaupun ketiga tahapan pokok di atas merupakan kegiatan yang dianjurkan dalam pelatihan seperti penguatan pengawas sebagaimana pendapat Werther & Davis (1989:290) yang menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau metode pokok dalam pelatihan yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan serta penggunaannya harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada. Hal ini mengidentifikasikan bahwa implementasi pelatihan harus fleksibel dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada.

Dalam konteks desain proses pelatihan, pelaksanaan pelatihan pengawas sekolah sebaiknya menggunakan desain pelatihan yang berisi rancangan penyajian dalam bentuk rencana pelatihan yang harus dikembangkan oleh instruktur atau fasilitator. Desain proses isi harus memenuhi makna, tujuan dan tahapan pelatihan sebagaimana dikemukan oleh Ivancevich (2008:45), Mangkunegara (2005:9), dan Mathis & Jackson (2002:309). Ini perlu dilakukan untuk meningkatkan efektifitas dan efesiennya implementasi pelatihan. Rencana pelatihan tersebut paling tidak memuat aspek topik, masalah pokok, tujuan khusus, indikator keberhasilan, materi pokok, metode, alokasi waktu, media, penilaian, dan lembar kerja. Rencana pelatihan ini juga harus mencerminkan proses pelatihan yang aktif dengan ragam pengalaman belajar yang bervariasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ketiga, proses optimalisasi menggunakan fasilitas standar dan diserahkan kepada fasilitator dan nara sumber atau lembaga penyelenggara PPPPTK dan

LPMP. Keputusan ini diambil dalam rangka untuk memberi ruang kepada instruktur, fasilitator dan nara sumber dari lembaga penyelenggara PPPPTK dan LPMP untuk meningkatkan kualitas proses penyelenggaraan pelatihan. Untuk itu instruktur, fasilitator dan nara sumber serta lembaga harus memenuhi standar fasilitas yang diperlukan, mengoptimalkan penggunaan fasilitas yang ada, dan mengembangkan sumber belajar yang bisa meningkatkan efektifitas dan efisiensi pencapai tujuan pelatihan.

Selain sumber belajar yang telah ditentukan dalam panduan penyelenggaraan pelatihan, seperti bahan ajar cetak, elektronik, dan media pelatihan lainnya, instruktur, fasilator dan nara sumber bisa memanfaatkan peserta pelatihan sebagi sumber belajar. Hal ini dimungkinkan, karena biasanya orang-orang dewasa memiliki pengalaman. Dengan demikian mereka bisa dijadikan model dan fasilitator untuk membantu peserta lainnya.

Keempat, strategi evaluasi implementasi kurikulum pelatihan melalui lembar kerja, *test* dan *non test*, instrumen keterlaksanaan pelatihan, instrumen pengamatan peserta dan nara sumber, instrumen *pre test* dan *post test*, dan lain-lain. Dengan strategi evaluasi yang menggunakan beragam metode dan instrumen ini, diyakini akan mampu mengevaluasi implementasi kurikulum pelatihan ini secara komprehensif. Strategi evaluasi ini dapat mengevaluasi beragam aspek, baik konten, proses, maupun hasil pelatihan. Dengan kata lain strategi yang dilakukan menggunakan konsep multi metode dan multi aspek. Artinya evaluasi implementasi kurikulum pelatihan ini dilakukan dengan menggunakan metode yang beragam seperti tes dan non tes agar mampu mengevaluasi atau mengukur aspek yang beragam pula seperti pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta.

SUK.3: Peran serta lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum

Hasil penelitian sub unit kajian peran serta lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum pelatihan terdiri dari dua indikator, yaitu (1) pembagian tugas dan tanggung jawab lembaga penyelenggara, dan (2) penyusunan target setiap satuan tugas lembaga penyelenggara. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, pembagian tugas dan tanggung jawab lembaga penyelenggara sesuai dengan panduan pelatihan yang diberikan. Hal ini terjadi karena Pusbangtendik secara organisatoris mempunyai dua lembaga yang bertugas untuk membantu implementasi program atau penyelenggaraan pelatihan di daerah yaitu, LPMP dan PPPPTK. Kedua lembaga tersebut memilik widyaiswara yang bertugas untuk memberi pelatihan kepada guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah dan tugas-tugas relevan lainnya.

Mekanisme pembagian tugas dan tanggung jawab penyelenggaran pelatihan, seperti penelatihan penguatan pengawas sekolah didasarkan pada panduan penyelenggaraan yang disusun oleh Pusbangtendik yang berlaku secara nasional. Dalam prakteknya, sebelum penyelenggaraan pelatihan oleh kedua lembaga tersebut dilaksanakan, para widyaiswara yang mereka miliki mengikuti pelatihan tingkat nasional dalam bentuk *Training of Trainer* (ToT). Hal ini dilakukan agar penyelenggaraan pelatihan di masing-masing lembaga tersebut sesuai dengan panduan yang telah ditentukan.

Kedua, penyusunan target setiap satuan tugas lembaga penyelenggara dalam implementasi kurikulum pelatihan pengawas sekolah berdasarkan pedoman atau panduan yang disusun oleh Pusbangtendik agar lembaga penyelenggara pelatihan memiliki standar pelaksanaan yang sama. Hal ini dilakukan, karena pelatihan penguatan pengawas sekolah dalam prakteknya ada yang diselenggarakan oleh Pusbangtendik di tingkat nasional, dan sebagian dilaksanakan oleh LPMP dan PPPTK. Oleh karena itu untuk menjamin target yang dihasilkan memiliki bobot yang sama, Pusbangtendik menyusun satu panduan penyelengaraan yang berlaku untuk semua.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa proses implementasi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik telah dilakukan dengan mempertimbangkan aspek-aspek pokok pengembangan kurikulum, di antaranya: (1) prinsip relevansi implementasi dengan tujuan dan materi, (2) prinsip fleksibilitas dengan kondisi, (3) berlandaskan pada

tujuan, materi kebutuhan dan tuntutan kebijakan, (4) memberikan pengalaman belajar dengan beberapa tahapan dan metode bervariasi, (5) menggunakan strategi evaluasi implementasi yang bervariasi, dan (6) mengoptimalkan peran lembaga dan sarana prasarana pendukung.

Dalam prakteknya implementasi kurikulum ini menurut praktisi yang tergali dalam diskusi terfokus dilakukan dengan: (1) mengggunakan strategi atau metode pelatihan bervariasi berbasis andragogi yang berpusat pada keaktifan peserta, memberikan pengalaman dan praktek untuk mempercepat peningkatan kompetensi supervisi akademik baik pengetahuan, sikap, dan keterampilanya, yang mana strategi tersebut yang praktis dalam pelaksanaan, fleksibel dengan situasi dan kondisi lapangan, dan efisien dari sisi tenaga dan biaya, (2) kegiatan pelatihan sudah cocok dirancang menggunakan tahapan *In-On-In* yang diorganisasikan secara kronologis, berkelanjutan, dan terintegrasi, (3) perlu meningkatkan kegiatan simulasi supervisi klinis dengan teknik *coaching* yang ditindaklanjuti dengan praktek memberikan *feedback* atau balikan, (4) menetapkan alokasi waktu yang ideal dengan mempertimbangkan jumlah tujuan umum dan tujuan khusus dan mempertimbangkan keluasan, kedalaman, dan tingkat kesulitan materi pelatihan, dan (5) perlu ada *placement test* untuk memetakan kondisi peserta pelatihan sebelum pelatihan dilaksanakan.

5. Proses Evaluasi Kurikulum Pelatihan

Hasil penelitian unit kajian evaluasi kurikulum pelatihan penguatan pengawas sekolah terdiri dari tiga sub unit kajian yaitu: (1) prinsip dan landasan evaluasi kurikulum pelatihan, (2) prosedur evaluasi kurikulum pelatihan, dan (3) hasil evaluasi kurikulum pelatihan. Masing-masing sub unit kajian tersebut, diuraikan menjadi beberapa uraian atau indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

SUK.1: Prinsip dan landasan evaluasi kurikulum pelatihan.

Hasil penelitian sub unit kajian prinsip dan landasan evaluasi pelatihan pengawas sekolah terdiri dari enam indikator yaitu (1) prinsip pengembangan evaluasi, (2) landasan evaluasi kurikulum, (3) mekanisme evaluasi kurikulum pelatihan, (4) model evaluasi kurikulum, (5) perencanaan jenis instrumen evaluasi kurikulum, dan (6) indikator keberhasilan implemementasi kurikulum. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, prinsip-prinsip yang digunakan dalam pengembangan evaluasi kurikulum adalah prinsip relevansi dengan tujuan, dengan materi dan dengan pelaksanaan, selain mempertimbangkan prinsip penilaian secara umum, seperti prinsip objektif, sahih dan berkelanjutan yang disusun melalui tahap drafting, revisi dan validasi.

Beberapa prinsip evaluasi kurikulum yang harus dipertimbangkan adalah prinsip komprehensif dan sistematik. Sesuai saran Oliva (1992:42) dalam membuat rencana tentang pengembangan kurikulum terbagi menjadi tiga kriteria yaitu sederhana, komprehensif, dan sistematik. Artinya proses evaluasi dilakukan dengan menyeluruh terhadap semua aspek dan tahapan runut mengikuti kerangka berfikir yang logis. Sehingga, paling tidak memenuhi pertanyaan terakhir Tyler (1949:1), *how can the effectiveness of learning experiences be evaluated?* tentang bagaimana efektifitas pengalaman belajar dapat dinilai. Konsekuensinya, perlu dikembangkan instrumen evaluasi sahih dan handal untuk mengevaluasi secara efektif kurikulum pelatihan pengawas sekolah tersebut.

Kedua, landasan yang digunakan dalam pengembangan evaluasi kurikulum pelatihan adalah tujuan, materi dan metode, dan bentuk evaluasi bervariasi sesuai dengan kegiatan *In-On-In*. Ini artinya bahwa evaluasi diakukan mengacu pada komponen kurikulum yang berkaitan dengan tujuan, materi dan juga metode yang digunakan. Salah satu yang menarik dalam proses evaluasi pelatihan ini adalah dilakukan dengan menggunakan bentuk yang bervariasi sesuai dengan rangkaian kegiatan pelatihan pada *In Service Learning1-On the Job Learning dan In Servive Learning 2* sesuai dengan tujuan masing-masing. Hal ini tepat dilakukan karena

evaluasi suatu kurikulum maupun pembelajaran harus mengacu pada tujuan, sebagaimana Tyler (1949:106) menyatakan bahwa evaluasi merupakan "*the process of determining to what extent the educational objectives are actually being realized by the programme of curriculum and instruction."* Selain masing-masing tujuan setiap tahapan berbeda, materi dan komponen, metode yang digunakan dalam dari masing-masing tahapan kegiatan tersebut berbeda-beda pula. Oleh karena itu perlu mempertimbangkan evaluasi yang komprehensif, sebagaimana konsep Oliva (1992:42) tentang pengembangan kurikulum yang komprehensif dan sistematik.

Ketiga, mekanisme evaluasi kurikulum pelatihan sementara ini menggunakan instrumen *pre-post test*, lembar kerja yang disesuaikan juga dengan setiap tahapan yang harus dipenuhi oleh peserta pelatihan, evaluasi materi dan fasilitator ditambah evaluasi dampak setelah program pelatihan dilaksanakan dengan mengunakan instrumen evaluasi dampak pelatihan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi. Mekanisme evaluasi kurikulum ini melibatkan fasilitator, nara sumber dan unsur terkait lainnya, khususnya ketika melaksanakan monitoring dan evaluasi.

Data ini menunjukan bahwa mekanisme pelaksanaan evaluasi kurikulum pelatihan pengawas sekolah dilakukan dengan menggunakan instrumen yang bervariasi sesuai dengan tujuan dan tahapan kegiatan pelatihan yang telah ditetapkan baik sebelum, selama maupun setelah pelaksanaan. Pelaksanaan evaluasi ini dilakukan oleh orang-orang yang telah diberi tugas yang sesuai dengan keahlian dan kewenangannya. Misalnya fasilitator dan nara sumber melakukan penilaian pada proses pelatihan, sedangkan staff Pusbangtendik pada waktu *pre-post test*. Namun semuanya, bersinergi untuk mengolah hasil, menyimpulkan keputusan hasil evaluasi baik untuk hasil individual maupun hasil keseluruhan.

Selain itu, monitoring dan evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk menjamin penyelenggara kegiatan pelatihan penguatan pengawas pada kegiatan *On the Job Learning* atau setelah kegiatan *In Service Learning 1* berjalan sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan. Selain itu monitoring bertujuan untuk mengamati fakta-fakta yang sedang atau sudah terjadi, tanpa melakukan intervensi atau

perlakuan baru, sedangkan evaluasi yang dilaksanakan pada saat monitoring bertujuan memberi penilaian formatif, sedangkan evaluasi akhir dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan program penguatan kompetensi pengawas sekolah secara kumulatif. Hal ini senada dengan Islam (2006:7-10) yang mengatakan bahwa evaluasi bertujuan untuk menentukan ketepatan program pelatihan yang dapat dilakukan melalui evaluasi formatif untuk menilai proses pelatihan untuk perbaikan, dan evaluasi sumatif untuk menilai dampak pelatihan yang dirancang untuk melihat pencapaian tujuan pelatihan yang dibuktikan dengan adanya rekomendasi, laporan kegiatan atau program, dan revisi model pelatihan. Hal ini juga sesuai dengan tahapan pengembangan desain program pelatihan yang dikemukakan oleh Dick and Carey (2001:6-8) yang mekanekankan perlunya mendesain dan melaksanakan evaluasi formatif untuk menilai proses pelatihan dan evaluasi sumatif untuk menilai manfaat pelatihan.

Keempat, evaluasi kurikulum belum eksplisit mempertimbangkan jenis model penilaian tertentu, yang sudah ada dilakukan secara komprehensif, terpadu dan berkelanjutan. Penggunaan model evaluasi kurikulum tertentu sangat penting dilakukan agar kualitas informasi yang dihasilkan dari sasaran evaluasi kurikulum dapat dipertanggungjawabkan atau memenuhi ketentuan ilmiah. Dengan mengikuti jenis model atau desain evaluasi kurikulum dapat memberikan gambaran tentang alasan pemilihan model atau desain itu, pemilihan instrumen, penjaminan validitas dan reliabilitas, penetapan waktu pelaksanaan, pengolahan hasilnya.

Salah satu model yang bisa dipilih adalah *Goal Attainment Model* yang dikembangkan oleh Tyler (1949) yang menekankan pada pentingnya pencapaian tujuan. Salah satu prosedur yang ditawarkan Tyler's Model ini dalam Kuo *et al*. (2012:252) adalah tujuh langkah yang terdiri dari:

> *" (1) establish broad goals or objectives, (2) classify the goals or objectives, (3) define objectives in behavioral terms, (4) find situations in which achievement of objectives could be shown, (5) develop or select measurement techniques, (6) collect performance data, (7) compare performance data with behaviorally stated."*

Model ini memiliki manfaat yang besar dalam proses evaluasi kurikulum karena model ini rasional dan sistematis yang dimulai menetapkan tujuan umum, mengklasifikasikan tujuan atau sasaran, menentukan tujuan dalam bentuk perilaku, menemukan situasi di mana pencapaian tujuan dapat ditampilkan, mengembangkan atau memilih teknik pengukuran, mengumpulkan data kinerja atau hasil penilaian, dan membandingkan data kinerja atau hasil penilaian dengan perilaku atau tujuan yang telah ditentukan.

Kelima, perencanaan jenis instrumen evaluasi kurikulum pelatihan dilakukan melalui diskusi, pembagian tugas kepada para pengembang kurikulum. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa proses perencanaan dalam penyusunan instrumen belum sepenuhnya menggambarkan langkah evaluasi kurikulum yang komprehensif menyangkut teknis pengembangan kurikulum, walaupun sudah dipercayakan kepada masing-masing pengembang sesuai dengan keahliannya.

Atas dasar kondisi tersebut, perlu dilakukan perencanaan penyusunan instrumen yang lebih matang. Perencanaan instrumen harus berdasarkan sasaran dan tujuan evaluasi. Ketika sasaran evaluasi pelatihan penguatan pengawas sekolah ini adalah partisipan pelatihan, instruktur, penyelenggara pelatihan, bahan pelatihan dan alat bantu belajar, dan program pelatihan maka instrumen yang relevan perlu dikembangkan sesuai dengan tujuan atau fokus evaluasi terhadap masing-masing sasaran evaluasi tersebut. Contohnya, ketika fokus evaluasinya adalah peserta pelatihan maka fokus tujuan penilaian atau evaluasinya pada perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terjadi pada peserta pelatihan. Ketika sasaran evaluasi kurikulum adalah penyelenggara pelatihan, tentunya tujuannya adalah mengukur kekuatan dan kelemahan dalam penyelenggaraan teknis program pelatihan, sebagaimana Tyler (1949:110) menyatakan bahwa *"the process of evaluation begins with the objective of educational program",* dan juga untuk menentukan tingkat ketercapaian tujuan kurikulum dan pembelajaran (Tyler, 1949:106) .

Singkat kata, perencanaan dan pengembangan instrumen evaluasi kurikulum sangat tergantung pada tujuan dan karakteritik sasaran yang hendak evaluasi. Hal ini juga menunjukkan bahwa perencanaan evaluasi kurikulum harus dilakukan secara komprehensif mempertimbangkan aspek kompentensi yang akan dievaluasi, misalnya, landasan, tujuan, materi, interaksi, dan lingkungan belajar. Hal yang penting dipertimbangkan bahwa prosedur evaluasi harus dimulai dari tujuan program, sebagaimana Tyler (1949:110) menyatakan bahwa *"the process of evaluation begins with the objective of educational program".*

Keenam, indikator keberhasilan implemementasi kurikulum pelatihan dilihat dari data yang berkaitan dengan keterlaksanaan dan penggunaan instrumen pengamatan peserta, fasilitator, dan dampak diklat, laporan dan presentasi. Data ini menunjukan bahwa indikator keberhasilan implementasi kurikulum pelatihan pengawas telah dikembangkan untuk mengevaluasi aspek keterlaksanaan, peserta, fasilitator, aktivitas yang dilakukan oleh peserta dalam kegiatan pelatihan, kemampuan menyusun laporan dan presentasinya, dan dampak yang muncul setelah mengikuti pelatihan tersebut.

Data lebih lengkap berkaitan dengan aspek indikator yang telah dikembangkan dalam kurikulum pelatihan pengawas sekolah ini dapat dilihat dari deskripsi indikator monitoring dan evaluasi dalam tabel 4.2 (Indikator Keberhasilan Pelatihan Penguatan Pengawas Sekolah) di atas, dan deskripsi indikator penilaian pelatihan penguatan pengawas sekolah yang tercantum dalam tabel 4.6 (Kisi-Kisi Penilaian Pelatihan Penguatan Pengawas Sekolah) yang berisi kisi-kisi penilaian pelatihan penguatan pengawas sekolah yang meliputi aspek yang ingin dinilai, indikator, serta jenis instrumen yang digunakan. Kisi-kisi ini dapat membantu pengembang atau penyelenggara pelatihan dalam mengembangkan instrumen pelatihan baik pelaksanaan pembelajaran maupun aspek-aspek pelatihan lainnya, misalnya kompetensi fasilitator atau nara sumber, fasilitas pembelajaran, termasuk materi pembelajaran dan akomodasi.

Berdasarkan data pada tabel 4.6 (Kisi-Kisi Penilaian Pelatihan Penguatan Pengawas sekolah) tersebut, evaluasi kurikulum dilaksanakan berdasarkan pengembangan indikator yang komprehensif dan sistematis. Hal ini penting dilakukan meningkatkan kualitas hasil evaluasi kurikulum diperlukan indikator yang lebih komprehensif. Dalam kaitan dengan indikator evaluasi kurikulum, Nasution (1999:89) memberikan arahan agar evaluasi dilakukan berdasarkan: *pertama* determinan kurikulum yaitu orientasi filosofis, konteks sosial ekonomi, hakekat pelajar, hakekat bahan pengajaran, *kedua* harapan-harapan golongan klien dan konsumen *ketiga* bukti mengenai tingkat produktifitas dengan mempertimbangkan hasil belajar, biaya dan waktu.

Selain itu, Katzel dalam Steers (1980:44-45) mengingatkan bahwa prinsip efektifitas patut dijadikan salah satu indikator dalam evaluasi. Selain itu, Simamora (1997:320) menyatakan bahwa efektifitas pelatihan dapat dilihat dari (1) reaksi-reaksi bagaimana perasaan partisipan terhadap program, (2) belajar pengetahuan, keahlian, dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pelatihan; (3) perilaku perubahan-perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat dari pekerjaan, dan (4) hasil-hasil dampak pelatihan pada keseluruhan yaitu efektivitas organisasi atau pencapaian pada tujuan-tujuan organisasional.

Dalam konteks efektifitas ini, pengembang kurikulum pelatihan pengawas telah melakukan upaya untuk mengembangan instrumen yang bervariasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan agar secara efektif dapat mengevaluasi proses dan produk yang dihasilkan dalam pelatihan yang meliputi tiga tahapan *In-On-In* di atas. Misalnya, untuk mengevaluasi proses dilakukan dengan menggunakan instrumen *pre test-post test*, lembar kerja, praktek lapangan, dan presentasi. Sedangkan untuk mengevaluasi produk menggunakan laporan portofolio selama seluruh kegiatan pelatihan penguatan pengawas sekolah ini. Namun yang perlu mendapat perhatian juga adalah adalanya tranformasi sikap, pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan sebagaimana dinyatakan oleh Siagian (1994:202) yang menegaskan bahwa proses transformasi dinyatakan berlangsung dengan baik

apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

SUK.2: Prosedur evaluasi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian prosedur evaluasi pelatihan pengawas sekolah terdiri dari tiga indikator, yaitu (1) teknik evaluasi kurikulum pelatihan, (2) bentuk evaluasi kurikulum pelatihan, dan (3) tahapan operasional evaluasi kurikulum. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, evaluasi kurikulum pelatihan dilakukan dengan teknik yang bervariasi baik menggunakan *test* dan *non test*, di antaranya tes tulis, penugasan, tes unjuk kerja, portofolio, penilaian diri, dan observasi. Berdasarkan teknik evaluasi yang digunakan, dapat dilihat bahwa proses evaluasi kurikulum dilakukan dengan menggunakan tes dan non-tes dan bersifat otentik. Data ini menunjukan bahwa teknik evaluasi yang digunakan dengan menggunakan teknik yang bervariasi dengan tujuan untuk mengevalausi aspek pelatihan yang bervariasi pula. Misalnya, untuk menjamin kepastian penguasaan kompetensi dilakukan teknik unjuk kerja dan portofolio.

Kedua, bentuk evaluasi kurikulum pelatihan yang digunakan dalam pelatihan penguatan pengawas sekolah dilakukan dengan cara *pre test* dan *post test*, lembar kerja, praktek lapangan, presentasi, laporan praktek, refleksi dan tindak lanjut, serta monitoring dan evaluasi. Kalau dianalisis bentuk-bentuk evaluasi ini merupakan realisasi dari teknik penilaian tes tulis, penugasan, tes unjuk kerja, portofolio, penilaian diri, dan observasi di atas.

Korelasi antara teknik dan bentuk tersebut dalam prakteknya dapat diuraikan sebagai berikut: (1) tes tulis dilakukan melalui *pre test* dan *post test*, (2) penugasan dilakukan melalui lembar kerja dan praktek lapangan, (3) tes unjuk kerja dilakukan melalui presentasi, (4) portofolio dilakukan melalui laporan praktek, (5) penilian diri dilakukan melalui refleksi dan tindak lanjut, dan (6) observasi melalui monitoring dan evaluasi kegiatan pelatihan. Berdasarkan data tersebut, dapat

dikatakan bahwa bentuk-bentuk evaluasi yang digunakan tersebut merupakan upaya untuk mendapatkan informasi yang objektif dan akurat berkaitan dengan pencapaian tujuan pelatihan pengawas sekolah yang telah ditetapkan.

Ketiga, tahapan operasional evaluasi kurikulum melalui *pre test-post test*, lembar kerja, portofolio, presentasi dan analisis dampak pelatihan di lapangan. Dengan demikian, evaluasi pelatihan penguatan kompetensi pengawas sekolah dilakukan secara berkelanjutan. Artinya, evaluasi bukan hanya dilakukan selama mengikuti kegiatan pelatihan tetapi juga pada dampak dan penyelenggaraan pelatihan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelatihan dilihat dari segi tujuan, program, materi, strategi dan metode pembelajaran, narasumber, dan proses penyelenggaraan pelatihan. Instrumen penilaian disusun oleh lembaga penyelenggara pelatihan dengan menggunakan rambu-rambu atau kisi-kisi instrumen penilaian peserta dan evaluasi penyelenggaraan.

Peserta yang berhasil menyelesaikan pelatihan diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) yang diterbitkan oleh penyelenggara pelatihan. Contoh Format STTPP telah ditentukan. Kriteria keberhasilan peserta pelatihan ditetapkan sebagai berikut: (1) mematuhi tata tertib yang berlaku, (2) kehadiran dalam setiap sesi secara keseluruhan minimal 90%, (3) Menunjukkan kreativitas setiap sesi kegiatan dibuatkan *learning log*, (4) melaksanakan kegiatan *On the Job Learning* sesuai rencana dan tepat waktu, yang dibuktikan dengan portofolio, dan (5) memperoleh nilai rata-rata minimal 76 dari skala 100, baik untuk penguasaan materi, portofolio, maupun presentasi.

Pada akhir pelatihan dilakukan evaluasi berbasis kompetensi, yaitu suatu proses penilaian perbandingan kompetensi yang dicapai oleh peserta penguatan dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan mencapai kompetensi yang telah ditentukan. Selain itu, evaluasi berbasis kompetensi juga bertujuan untuk memperoleh informasi tentang permasalahan dan tantangan-tantangan yang dihadapi sebagai masukan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan program pelatihan.

Melalui evaluasi tersebut diperoleh informasi tentang tingkat ketercapaian peserta pelatihan dan akan menunjukkan tingkat efektivitas program penguatan.

SUK.3: Hasil evaluasi kurikulum pelatihan

Hasil penelitian sub unit kajian hasil evaluasi pelatihan pengawas sekolah terdiri dari dua indikator, yaitu (1) profil kompetensi peserta pelatihan, dan (2) tindak lanjut hasil evaluasi kurikulum pelatihan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Pertama, profil kompetensi peserta pelatihan dapat dilihat dari hasil penilaian proses dan produk hasil pelatihan penguatan pengawas sekolah yang telah diolah oleh penyelenggara dan selanjutnya disusun dalam laporan penyelenggaran pelatihan. Salah satu dampak lain hasil pelatihan ini banyak pengawas sekolah yang mengajukan kenaikan pangkat setelah mengikuti pelatihan.

Dengan demikian pelatihan penguatan pengawas sekolah memiliki dampak yang baik untuk meningkatkan kompetensi pengawas sekolah sesuai dengan tujuan pelatihan tertentu. Dengan demikian hasil atau dampak ini dapat dijadikan salah satu acuan pengembangan kurikulum pelatihan. Beberapa contoh hasil pelatihan pengawas sekolah dalam aspek peningkatan proses pembelajaran berdasarkan data laporan pelaksanaan pelatihan pengawas sekolah sebagaimana digambarkan dalam diagram 4.2 (Hasil yang Dicapai dalam Peningkatan Pembelajaran) yang menggambarkan hasil yang dicapai dalam peningkatan pembelajaran berdasarkan Laporan Pelaksanaan Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik (2011).

Diagram tersebut menunjukkan bahwa menurut sebagian fasilitator, hasil yang dicapai dari pelaksanaan *On-the-job Learning* dalam hal peningkatan pembelajaran adalah peningkatan kualitas rencana pembelajaran yang dibuat guru, yang meliputi RPP, silabus, program semester dan program tahunan; dan peningkatan kualitas proses pembelajaran, yang meliputi penggunaan metode mengajar dan/atau penggunaan media atau sumber belajar. Keduanya mempunyai presentase masing-masing sekitar 29%. Selain itu, hasil yang dicapai dari pelaksanaan *on the job Learning* dari segi peningkatan pembelajaran adalah

peningkatan kemampuan akademik siswa, *soft-skills* dan kualitas penilaian pembelajaran.

Sedangkan hasil yang dicapai dalam aspek peningkatan supervisi pembelajaran dapat digambarkan dalam diagram 4.3 (Peningkatan Supervisi Pembelajaran) yang menggambarkan peningkatan supervisi pembelajaran juga berdasarkan Laporan Pelaksanaan Pelatihan Pengawas Sekolah Pusbangtendik (2011).

Diagram 4.3 (Peningkatan Supervisi Pembelajaran) ini menunjukkan bahwa hasil yang dicapai dari pelaksanaan *on the job learning* dalam hal peningkatan supervisi pembelajaran adalah peningkatan kemampuan guru dalam perencanaan pembelajaran (menyusun silabus, RPP), yaitu 30,44%; Peningkatan kompetensi guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan (25,04%); dan peningkatan kompetensi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan. Selain itu dari segi peningkatan supervisi pembelajaran adanya peningkatan motivasi guru untuk memanfaatkan TI, pelaksanaan PTK dan peningkatan kualitas program supervisi akademik.

Hasil-hasil dalam diagram 4.2 (Hasil yang Dicapai dalam Peningkatan Pembelajaran) dan 4.3 (Peningkatan Supervisi Pembelajaran) di atas menunjukkan bahwa pelatihan pengawas sekolah telah memberikan dampak perubahan kepada kompetensi pengawas sekolah. Dengan demikian pelatihan ini bisa dianggap berhasil, walaupun hasilnya bervariasi atau dengan kata lain bisa dianggap *meet their goals* karena adanya *discrepancy between the current situation and a preferred state of affairs* (*Friedman* dan *Yarbrough* (1985) dalam Sudjana (2006:132)).

Kedua, bentuk tindak lanjut dari hasil evaluasi kurikulum pelatihan melalui refleksi dan revisi kurikulum untuk pelatihan pengawas selanjutnya sekaligus untuk penyempurnaan dan pengembangan program pelatihan selanjutnya. Hal ini sesuai dengan Print (1993:215) yang menerangkan bahwa evaluasi kurikulum dipergunakan untuk kepentingan sebagai umpan balik bagi siswa, mengetahui sejauh mana siswa dapat mencapai tujuan, sebagai informasi untuk mengetahui

perkembangan dan peningkatan kurikulum, membantu siswa dalam mengambil keputusan, menjelaskan tujuan yang ingin dicapai, dan membantu pihak lain dalam mengambil keputusan terkait dengan peserta didik selanjutnya.

Dalam konteks pelatihan pengawas sekolah, evaluasi kurikulum pelatihan dipergunakan untuk kepentingan sebagai umpan balik bagi peserta, mengetahui sejauh mana peserta mencapai tujuan, dan membantu penyelenggara, khususnya Pusbangtendik dalam dalam mengambil keputusan terkait dengan peserta pelatihan selanjutnya dan perbaikan kurikulum selanjutnya.

Dengan demikian, hasil atau temuan evaluasi kurikulum yang komprehensif memiliki manfaat yang sangat esensial untuk berbagai kepentingan. Salah satunya untuk melakukan penyempurnaan kurikulum program pelatihan yang akan dilaksanakan selanjutnya, baik menyangkut komponen tujuan, materi, implementasi dan evaluasi kurikulum itu sendiri. Hal ini senada dengan Print (1993:187) yang menyatakan bahwa evaluasi kurikulum adalah sumber informasi bagi *stakeholder* pendidikan untuk mengetahui pencapain kinerja dalam proses belajar mengajar sekaligus menentukan kebijakan pendidikan maupun keputusan dalam pengembangan kurikulum pada periode selanjutnya.

Berdasarkan hasil dan pembahasan terhadap unit kajian evaluasi kurikulum pelatihan pengawas sekolah dapat disimpulkan bahwa evaluasi kurikulum dilaksanakan pada proses pelatihan dan evaluasi kurikulumnya itu sendiri. Hal ini mempunyai makna sebagai pengecekan pencapaian tujuan, pengendali mutu, pemantauan proses, dan perbaikan program pelatihan. Hasil evaluasi kurikulum pelatihan ini memiliki kontribusi dalam bentuk informasi rinci kepada pembuat keputusan, apakah kurikulum pelatihan ini masih tetap digunakan, harus diperbaiki, harus dirubah, atau bahkan diganti dengan kurikulum pelatihan yang baru.

Proses evaluasi kurikulum pelatihan ini tentunya akan semakin lengkap dan memiliki manfaat lebih apabila dikolaborasikan dengan hasil diskusi terfokus yang mengharapkan bahwa: (1) pengembangan instrumen evaluasi harus didasarkan tujuan dan indikator pencapaian kompetensi supervisi akademik, (2) memenuhi

prinsip penilaian yang sahih, handal, objektif, komprehensif, berkelanjutan, praktis, rasional, efektif, dan sistematis berkaitan dengan aspek-aspek pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik, (5) menggunakan teknik evaluasi yang bervariasi baik *test* atau *non test*, seperti soal *pre test-post test*, lembar observasi, lembar kerja, rubrik, unjuk kerja, portofolio, evaluasi dampak, dan monitoring dan evaluasi sesuai dengan tujuan dan tahapan kegiatan pelatihan *In-On-In*, agar mampu melakukan penilaian proses dan produk pelatihan, (6) perlu ada pedoman penilaian atau evaluasi hasil pelatihan untuk meningkatkan supervisi akademik yang berisi perencanaan, penyusunan instrumen, metode pelaksanaaan, waktu atau jadwal pelaksanaan, pengolahan dengan bobot dan sistem penskoranya serta kesimpulan dan tindak lanjutnya, serta (7) melakukan evaluasi pada implementasi dan komponen kurikulum pelatihan kompetensi supervisi akademik secara keseluruhan.