

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pengawas Sekolah

Pada sub bab tentang kinerja pengawas sekolah akan dibahas tentang pengertian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, evaluasi kinerja, tujuan evaluasi kinerja, pemanfaatan hasil evaluasi kinerja, sistem pendukung evaluasi kinerja,

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*” (*job performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata “to perform” yang berarti menampilkan atau melaksanakan (Suharsaputra 2010:144). Kinerja Menurut Simanjuntak adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Simanjuntak 2005:1).

Kinerja menurut Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2001). Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Prawirosentono dalam Usman (2009:488) menyatakan bahwa kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Simamora (2000:7) yang mendefinisikan bahwa kinerja adalah keadaan/tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dalam persyaratan tertentu. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002:78) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain : (a) kuantitas output, (b) kualitas output, (c) jangka waktu output, (d) kehadiran ditempat kerja, dan e) sikap kooperatif.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam keberlangsungan organisasi menjalankan peran dan fungsinya oleh sebab itu organisasi perlu memperhatikan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Sutermeister dalam Suharsaputra (2010:147) menyatakan bahwa produktifitas ditentukan oleh kinerja pegawai sedangkan kinerja tergantung dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Gibson dalam Suharsaputra (2010:147) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografis (umur, asal-usul dan jenis kelamin).
2. Variabel organisasional, meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, dan struktur desain pekerjaan.

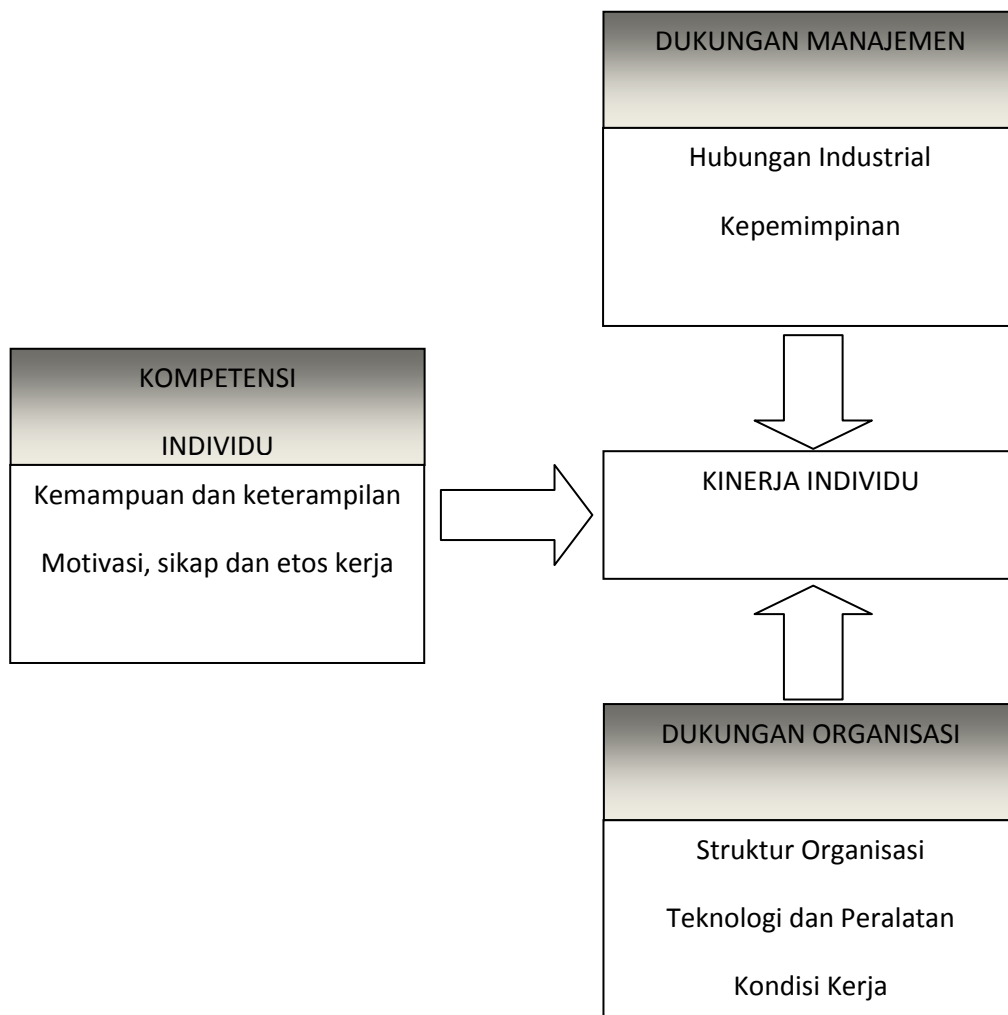
3. Variabel psikologis, meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Boyatziz dalam Palan (2007:44) kinerja efektif sebagai pencapaian hasil tertentu (spesifik) yang diisyaratkan suatu pekerjaan melalui tindakan tertentu (spesifik) yang sejalan dengan kebijakan, prosedur, dan lingkungan organisasi. Meskipun demikian, keberadaan suatu kompetensi tidaklah menghasilkan kinerja. Hanya ketika suatu kompetensi tersebut ditampilkan dalam tindakan barulah menghasilkan kinerja. Boyatziz juga memasukkan pentingnya sebuah organisasi yang kondusif. Lingkungan kondusif lebih lanjut diklasifikasikan sebagai lingkungan yang sesuai tuntutan pekerjaan dan konteks organisasi. Berdasarkan hal tersebut kinerja efektif model Boyatziz, mensyaratkan tiga elemen penting yang akan menunjang kinerja, yaitu: (1) kompetensi individu, (2) fungsi dan tuntutan pekerjaan tersebut, dan (3) lingkungan organisasi. Model Boyatziz tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Boyatziz Kinerja efektif
Sumber: Palan (2007:44)

Teori ini didukung oleh Simanjuntak (2005:10-14) yang menyatakan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi faktor yang dapat digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, (3) dukungan manajemen. Model tersebut dijabarkan pada gambar 2.2 berikut ini.



Gambar.2.2. Model Kinerja Individu
Sumber: Simanjuntak (2005:14)

Gambar di atas menunjukkan bahwa kompetensi individu di pengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kemampuan f dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja. Kinerja individu juga tergantung pada dukungan organisasidalam bentuk

pengorganisasian, ketersediaan sarana dan prasarana kerja, teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja yang ada dalam organisasi. Selain hal tersebut tanpa dukungan manajemen, kinerja individu tidak dapat berjalan dengan baik. Dukungan manajemen sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial seorang pimpinan, baik dalam membangun sistem kerja dan hubungan yang aman dan harmonis, mengembangkan kompetensi SDM, menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh pegawai secara optimal.

Menurut Palan (2007:25) kinerja merupakan sesuatu yang lebih dari sekedar motivasi dan keterampilan. Selain itu juga kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang melibatkan proses dan sistem. Kurangnya keterampilan biasanya diatasi dengan pengembangan, sementara masalah motivasi dikelola dengan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai. Organisasi menyediakan kepemimpinan yang mendukung, kesempatan pengembangan, otonomi yang memadai, dan insentif yang dirancang dengan baik untuk memberikan lingkungan yang memotivasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kinerja pengawas sekolah sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki pengawas sekolah, tuntutan pekerjaan atau standar kerja yang jelas serta dukungan organisasi. Kompetensi dimiliki oleh seorang pengawas sekolah yang didapat melalui pendidikan baik pendidikan akademik ataupun melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti, selanjutnya akan teruji melalui pemenuhan tuntutan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tuntutan pekerjaan yang jelas dan sesuai dengan kompetensi yang dikuasai oleh pengawas sekolah akan memperlancar

tugas yang harus dijalankan. Kejelasan uraian tugas dapat memudahkan pengawas sekolah untuk bekerja secara optimal, karena dengan kejelasan tugas tersebut apa yang menjadi kewajiban dapat terukur secara jelas sehingga iklim organisasi yang kondusif harus diciptakan oleh para pengambil kebijakan adalah bagaimana menyesuaikan antara tuntutan tugas yang diberikan kepada pekerja dengan output yang harus dihasilkan oleh pengawas sekolah.

2.1.3 Evaluasi Kinerja

Semua organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya. Pada prinsipnya mencakup berbagai aspek, baik aspek kualitatif maupun aspek kuantitatif. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang-kadang disebut disebut juga evaluasi kinerja (Sofyandi 2008:123).

Menurut Mathis dan Jackson (2002:81), penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan dengan karyawan. Sependapat dengan hal tersebut diatas Usman (2006:487) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, penilaian kerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati dalam standar kerja. Masalah pokok untuk melakukan penilaian kinerja adalah menetapkan kriteria atau standarnya. Timpe (1988) dalam Usman (2006:489)

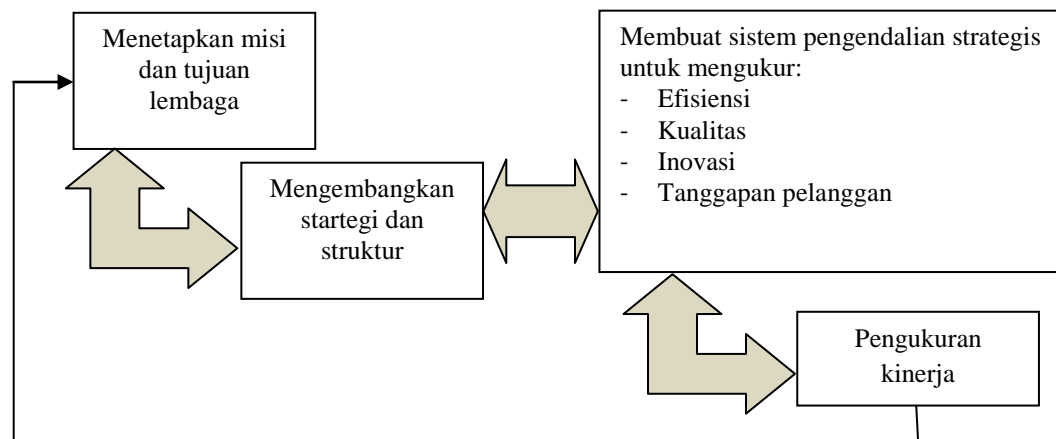
menyatakan bahwa standar kerja dapat dibuat untuk setiap individu berpedoman pada uraian jabatan.

Andrew E. Sikula (1981) dalam Mangkunegara (2001:69) menjelaskan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau menentukan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang maupun sesuatu. Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan, evaluasi kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Guna menilai kinerja pengawas sekolah hendaknya dibuat pengembangan indikator kinerja, sehingga dalam melakukan evaluasi kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran dan indikator yang telah ditetapkan.

Agar mempermudah proses evaluasi kinerja perlu dilakukan perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja adalah aktifitas analisis untuk menetapkan tingkat pencapaian kinerja yang diinginkan, yang dinyatakan dengan ukuran kerja atau indikator kerja (Akdon 2009:283).

Sejalan dengan pendapat tersebut Hill dan Jones (2009:382-383) mengungkapkan *The purpose of strategic control system is to (1) establish standars and targets againts which performance can be measured, (2) create system for measuring and monitoring performance on a regular basis, (3) compare actual performance againts the established targets, and (4) evaluates results and take corrective action if necessary.* Tujuan dari perencanaan kinerja adalah untuk (1) menetapkan standar dan target yang dapat diukur, (2) menciptakan sistem untuk mengukur dan pemantauan kinerja secara reguler, (3) membandingkan kinerja dengan target yang ditetapkan, dan (4) mengevaluasi hasil dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

Salah satu pendekatan yang digunakan untuk menentukan kinerja adalah model *Balance Scorecard Approach* seperti yang dikemukakan oleh Hill dan Jones pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.3 A *Balance Scorecard Approach*
Sumber: Hill dan Jones (2009:383)

Model diatas menitikberatkan pada penetapan sasaran strategik, penetapan indikator pencapaiannya dan menentukan strategi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penetapan sasaran ini berdasarkan visi, misi dan tujuan organisasi yang telah dibuat sebelumnya, penetapan indikator kinerja serta upaya untuk mencapai sasaran secara detail. Selanjutnya membentuk struktur organisasi dan menggunakan sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Pendapat Hill dan Jones (2009:382) menyatakan bahwa untuk mengevaluasi seberapa baik strategi dan pengorganisasian sumber daya, pimpinan organisasi mengembangkan cara mengukur kinerja spesifik, yaitu:

1. Efisiensi, dapat diukur dengan tingkat biaya produksi, produktivitas tenaga kerja (seperti waktu membuat produk), produktivitas modal (pendapatan per dolar diinvestasikan di properti, peralatan pabrik, dan biaya bahan baku).
2. Kualitas, dapat diukur dengan jumlah pengembalian produk cacat dari pelanggan, dan tingkat keandalan produk dari waktu ke waktu.
3. Inovasi, dapat diukur dengan jumlah produk baru dalam periode tertentu, berikutnya yang dihasilkan dari produk baru versus kompetisi, dan produktivitas R & D (berapa banyak pengeluaran R & D diperlukan untuk menghasilkan produk yang sukses).
4. Tingkat kepuasan pelanggan, dapat diukur dengan jumlah pelanggan tetap, tingkat pelanggan tidak puas, tingkat pengiriman tepat waktu kepada pelanggan, dan tingkat pelayanan pelanggan.

Dari uraian diatas menjelaskan bahwa untuk menentukan apakah seorang pengawas sekolah dapat berkinerja dengan baik atau tidak dapat di lihat dari 4 (empat) hal yaitu efisiensi pekerjaan yang dilakukan, kualitas pekerjaan pengawas sekolah, inovasi pengawas sekolah serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap pengawas sekolah hasil kerja pengawas sekolah.

2.1.4 Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh rencana kerja telah dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan pembinaan kinerja telah dicapai. Evaluasi kerja tersebut harus mampu mengindikasikan masalah-masalah yang dihadapi, semuanya digunakan untuk menyusun rencana kerja (Simanjuntak 2005:108).

Pendapat serupa dikemukakan Akdon (2006:176) menyatakan bahwa tujuan pokok evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program, selanjutnya guna perbaikan pelaksanaan program dimasa yang akan datang.

Penilaian kinerja merupakan langkah penting dalam melihat kondisi organisasi serta orang-orang yang berada didalamnya, sehingga diperoleh informasi yang penting bagi pengembangan organisasi baik secara individu maupun kelembagaan.

Menurut Ruki (2001:20-21) penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Mendorong kinerja SDM secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dan pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil dan prestasi kerja.
4. Membantu perusahaan untuk menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gaji/imbalannya.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan.

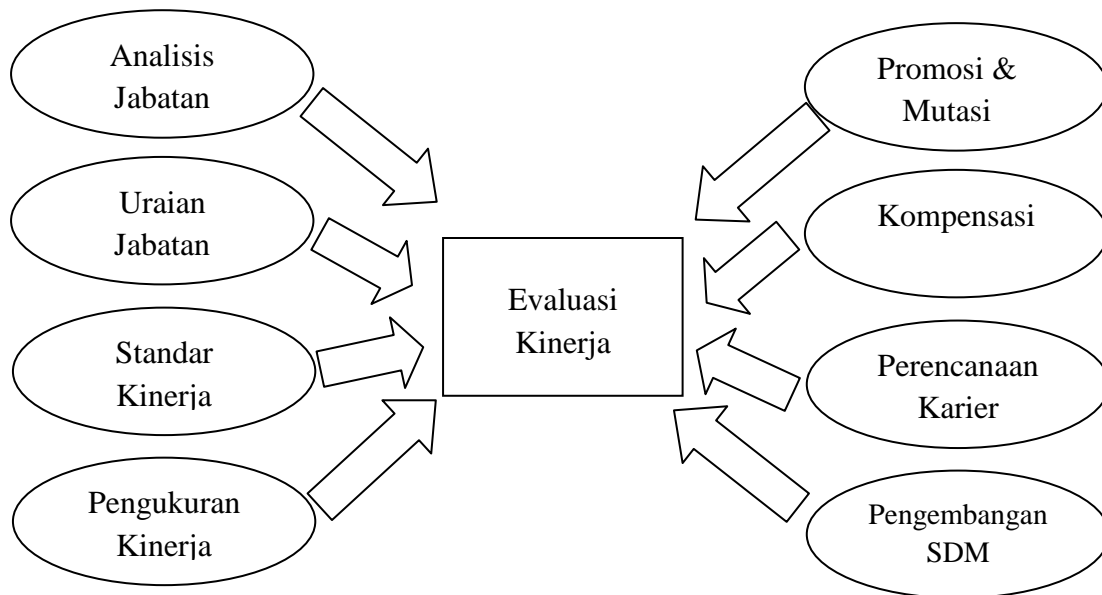
Penilaian kinerja dalam suatu organisasi mutlak diperlukan, karena mendorong peningkatan kualitas organisasi serta semua hal yang terlibat dalam organisasi. Evaluasi kinerja dapat menjadi acuan penting sebagai upaya meningkatkan produktivitas organisasi.

Dari berbagai pendapat di atas tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan prestasi pengawas sekolah dalam melaksanakan tupoksinya dalam suatu organisasi. Kemudian hasil tersebut digunakan untuk perbaikan kegiatan yang akan datang.

2.1.5 Pemanfaatan Hasil Evaluasi Kinerja

Hasil evaluasi kerja menggambarkan kondisi atau tingkat pencapaian sasaran, disamping itu evaluasi kinerja memberikan gambaran keunggulan, kelemahan dan

potensi individu yang bersangkutan dengan demikian hasil evaluasi kinerja dapat dimanfaatkan oleh banyak pengguna. Di bawah ini digambarkan pemanfaatan hasil evaluasi kinerja dan sistem pendukung evaluasi kinerja (Simanjuntak, 2005:108-115).



Gambar 2.4 Manfaat Hasil Evaluasi Kinerja dan Sistem Pendukung Evaluasi Kinerja. Sumber: Simanjuntak (2015:115)

Berdasarkan gambar tersebut hasil evaluasi dapat dimanfaatkan untuk beberapa tujuan yaitu:

1. Sistem Promosi dan Mutasi

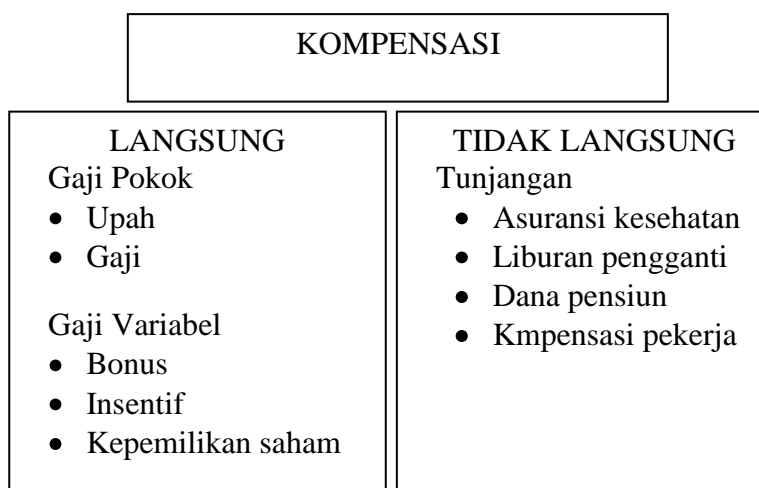
Promosi dan mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan. Tenaga yang berhasil mencapai kinerja yang prima, potensial untuk dibebani tanggung jawab yang lebih besar melalui promosi, atau diberi kesempatan untuk memperkaya pengalaman melalui mutasi. Syaidam (2005:549) menyatakan bahwa tujuan mutasi karyawan adalah:(a) menempatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

organisasi, (b) meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, (c) upaya pengembangan karyawan, dan (d) sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan karyawan dan organisasi.

2. Sistem Pemberian Imbalan atau Kompensasi

Pendapat yang diungkapkan oleh Simanjuntak (2003:110) menyatakan bahwa melalui evaluasi kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberi kontribusi besar dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan, orang yang berprestasi wajar memperoleh imbalan yang lebih besar.

Mathis dan Jackson (2002:118) menyebutkan imbalan dapat berbentuk *intrinsik* (internal) atau *ekstrinsik* (eksternal). Imbalan instrinsik antara lain berbentuk pujian yang didapatkan atas penyelesaian suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis imbalan instrinsik. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur, memiliki imbalan moneter dan non-moneter. Jenis kompensasi bersifat langsung, imbalan moneter diberikan oleh pengusaha berupa gaji pokok dan gaji variabel adalah bentuk paling umum dari kompensasi langsung ini. Kompensasi tidak langsung biasanya terdiri dari tunjangan karyawan.



Gambar 2.5 Komponen Program kompensasi
Sumber Mathis dan Jackson (2002:118)

Selain itu menurut Sofyandi (2008:159-160) menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja.

Kompensasi dikategorikan dalam dua golongan, yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasi demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan seperti: upah, gaji, insentif atau bonus, dan tunjangan tidak langsung. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan seperti: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya, termasuk fasilitas-fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

3. Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan proses dimana individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya. Setiap orang akan terdorong untuk meningkatkan kinerja bila hal itu membuka peluang untuk meningkatkan kariernya. Perencanaan karier adalah proses sengaja supaya: (a) menyadari diri sendiri, peluang, kesempatan, kendala, pilihan dan konsekuensi, (b) mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karier, dan (c) menyusun program kerja, pendidikan,

dan yang berhubungan dengan pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah untuk meraih karier tertentu (Sofyandi, 2008:149).

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi berhubungan dengan usaha-usah berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Selain itu pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan suatu prosedur sistematis dan terorganisir guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2001:44).

2.1.6 Sistem Pendukung Evaluasi Kinerja

Simanjuntak (2005:113-115) menyatakan bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja perlu didukung oleh beberapa sistem, yaitu:

1. Metode atau cara pengukuran, pelaksanaan, dan waktu pengukuran evaluasi kinerja
2. Standar atau tolak ukur sebagai bahan pembanding atau terhadap mana pencapaian individu, unit kerja, atau pencapaian organisasi dibandingkan. Standar kinerja untuk jabatan yang menghasilkan barang yang bersifat fisik biasanya dengan mudah dapat ditentukan. Namun bagi jabatan yang menghasilkan jasa, kinerja seseorang dapat dibandingkan dengan uraian jabatan. Akdon (2009:169) menyatakan bahwa standar kinerja adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai.

3. Uraian Jabatan

Setiap individu harus mempunyai uraian jabatan yang jelas. Uraian jabatan dapat dirumuskan sebagai hasil dari analisis jabatan. Uraian jabatan adalah rincian ihtisar jabatan atau fungsi-fungsi menjadi kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan (Simanjuntak. 2005:46).

4. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan tanggung jawab, kewenangan dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik (Sofyandi.2008:90).

2.2 Pengawas Sekolah

Pengawas sekolah adalah seseorang yang diberi tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan terhadap kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan *stakeholder* lainnya. Di bawah ini akan di bahas tentang pengertian pengawas sekolah, jenis pengawas sekolah, tugas pokok pengawas sekolah, fungsi pengawas sekolah, kewenangan dan hak pengawas sekolah.

2.2.1 Pengertian Pengawas sekolah

Pengertian pengawas sekolah menurut Permen PAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan

wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.

Pandong (2003) dalam Sudjana (2006:6) Pengawas satuan pendidikan/sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Sudjana (2011:25) pengawas sekolah adalah guru yang berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas, tugas dan tanggung jawab dan wewenang oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada satuan pendidikan/sekolah.

Sudjana (2011:26) menjelaskan pengawas sekolah adalah jabatan karier yang hanya diduduki oleh guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS). Hal ini mengindikasikan bahwa PNS yang bukan guru tidak berhak menduduki jabatan pengawas sekolah, walaupun PNS dari pejabat struktural di lingkungan dinas pendidikan. Syarat minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi: (1) berstatus guru sekurang-kurangnya 8 tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, (2) memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan, (3) lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan, (4) usia paling tinggi ketika diangkat menjadi pengawas sekolah 50 tahun, (5) pendidikan terakhir untuk pengawas sekolah menengah adalah magister (S2), (6) status golongan/ruang PNS minimal III/c.

2.2.2 Jenis Pengawas Sekolah

Berdasarkan sifat tugas, dan kegiatannya bidang pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah seperti yang tertuang dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah (Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan BPSDMP & PMP Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2011) terdapat 5 jenis pengawas sekolah antara lain:

1. Pengawas Taman Kanak-Kanak, adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan pada pendidikan usia dini formal baik negeri maupun swasta dalam jenis penyelenggaraan dan pengembangan program pembelajaran di taman kanak-kanak.
2. Pengawas Sekolah Dasar, adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan pada sejumlah sekolah baik negeri maupun swasta baik pengelolaan sekolah maupun seluruh mata pelajaran sekolah dasar kecuali mata pelajaran pendidikan agama dan pendidikan jasmani dan kesehatan.
3. Pengawas mata pelajaran/rumpun mata pelajaran, adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan mata pelajaran atau rumpun mata pelajaran atau rumpun mata tertentu pada sejumlah sekolah baik negeri maupun swasta.
4. Pengawas pendidikan luar biasa, adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan pada sejumlah sekolah baik negeri maupun

swasta pada sekolah luar biasa di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional untuk seluruh mata pelajaran.

5. Pengawas bimbingan dan konseling, adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan pada sejumlah sekolah baik negeri maupun swasta pada kegiatan bimbingan dan konseling

2.2.3 Tugas Pokok Pengawas Sekolah

Tugas pokok pengawas sekolah adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni:

1. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah,
2. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya,
3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah. (Sudjana, 2006:16)

Tugas pokok yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan hasil. Bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan

di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah. Pengawasan akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

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

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

8. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.
9. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.
10. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. (Sudjana, 2006:17-18)

2.2.4 Fungsi Pengawas Sekolah

Menurut Sudjana (2011:28) mengungkapkan lingkup pelaksanaan tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan fungsi supervisi akademik dan supervisi manajerial ke sekolah-sekolah binaannya antara lain: (1) menyusun program pengawasan/supervisi baik akademik maupun manajerial, (2) melaksanakan program yang telah disusun baik supervisi akademik maupun manajerial, (3) mengevaluasi pelaksanaan program untuk diketahui keberhasilan dan kegagalannya, (4) melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan pengawasan, atau yang disebut pembinaan, (5) menyusun pelaporan pelaksanaan program pengawasan/supervisi baik akademik maupun manajerial.

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan, (3) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (4) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan

terus menerus pada peserta didik, (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (9) mengembangkan dan memanfaatkan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (11) mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan) yang tepat dan berdaya guna, (12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (13) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

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

1. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
3. Konsultan pendidikan di sekolah binaannya
4. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah
5. Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah (Sudjana, 2006:21)

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan

dan sumberdaya lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah,
2. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya
3. Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya
4. Evaluator/*judgement* terhadap pemaknaan hasil pengawasan. (Sudjana, 2006:22)

2.2.5 Kewenangan dan Hak Pengawas Sekolah

Berdasarkan tugas dan kewajiban, maka pengawas sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok dan kewajiban sesuai dengan yang diberikan dan dibebankan kepadanya. Ini berarti tanggung jawab pengawas sekolah adalah tercapainya mutu pendidikan di sekolah binaannya. Agar pengawas sekolah dapat menjalankan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya maka pengawas sekolah harus memiliki kewenangan. Kewenangan yang diberikan kepada pengawas sekolah menurut Aqib dan Rohmanto (2008:209)

antara lain: 1) memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi, 2) menetapkan kinerja guru dan tenaga lain yang diawasi serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, 3) menetapkan dan atau mengusulkan program pembinaan secara langsung.

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

1. Bersama pihak sekolah yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah binaannya.
2. Menyusun program kerja/agenda kerja kepengawasan pada sekolah binaannya dan membicarakannya dengan kepala sekolah yang bersangkutan,
3. Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun.
4. Menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawas. (Sudjana, 2006: 22-23)

Hak yang seharusnya diperoleh pengawas sekolah yang profesional adalah :

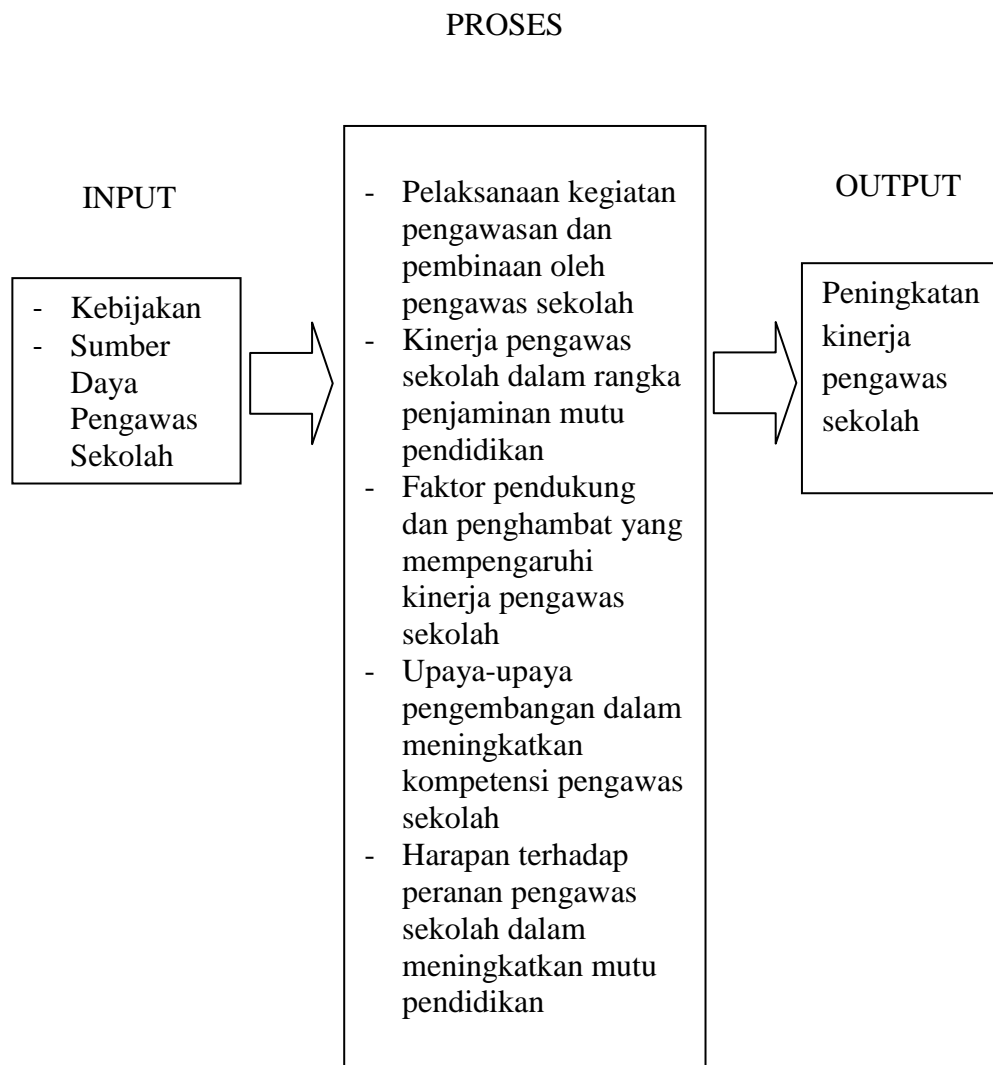
1. Menerima gaji sebagai pegawai negeri sipil sesuai dengan pangkat dan golongannya,
2. Memperoleh tunjangan fungsional sesuai dengan jabatan pengawas yang dimilikinya,

3. Memperoleh biaya operasional/rutin untuk melaksanakan tugas-tugas kepengawasan seperti; transportasi, akomodasi dan biaya untuk kegiatan kepengawasan.
4. Memperoleh tunjangan profesi pengawas setelah memiliki sertifikasi pengawas.
5. Menerima subsidi dan insentif untuk menunjang pelaksanaan tugas dan pengembangan profesi pengawas.
6. Memperoleh tunjangan khusus bagi pengawas yang bertugas di daerah terpencil, rawan kerusuhan dan atau daerah bencana alam. (Sudjana, 2006: 22-23)

2.3 Kerangka Pikir

Berdasarkan teori-teori yang telah disampaikan, peneliti mengasumsikan bahwa kinerja pengawas sekolah akan baik jika ditunjang dengan kompetensi individu, dukungan manajemen, dan dukungan organisasi. Kompetensi pengawas sekolah akan teruji melalui pemenuhan tuntutan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tuntutan pekerjaan yang jelas dan sesuai dengan kompetensi yang dikuasai oleh pengawas sekolah akan memperlancar tugas yang telah dibebankan. Dukungan manajemen dalam bentuk kebijakan juga akan mempengaruhi kinerja pengawas sekolah. Penentuan uraian tugas dapat memudahkan pengawas sekolah untuk berkinerja secara optimal. Selanjutnya kinerja pengawas sekolah akan terukur dengan adanya standar kinerja yang jelas seperti ditentukan oleh organisasi berdasarkan apa yang telah dilakukan. Penentuan uraian tugas berdasarkan misi dan tujuan yang dicapai oleh Dinas Pendidikan Kebudayaan

Pemuda dan Olahraga (Disdikbudpora) dan Pemerintah Kota (Pemkot) Metro dengan kejelasan tugas tersebut apa yang menjadi kewajiban dapat terukur secara jelas. Demi mendukung pencapaian visi dan misi Disdikbudpora dan Pemkot Metro berbagai upaya harus ditempuh oleh Disdikbudpora dan Pemkot Metro untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi yang berada di dalamnya. Selain itu iklim organisasi yang kondusif akan mendukung kinerja pengawas sekolah. Kerangka pikir digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.6 Kerangka Pikir Penelitian