

# KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA, DAN KINERJA PENGAWAS TK-SD

Soebagyo Brotosedjati

Universitas Veteran Bangun Nusantara Sukoharjo, Jl. Letjen Sudjono Humardani No. 1 Kampus Jombor Sukoharjo  
e-mail: soebagyobs@yahoo.com

**Abstract: Competence, Work Motivation, and Performance of Kindergarten & Elementary School Supervisors.** The study tries to investigate whether training, work load and experience, and evaluation system affect supervision competence, whether supervision competence affects work motivation, and whether work motivation eventually affects supervisor's performance. The sample includes 198 supervisors of Kindergarten and Elementary School in Surakarta Municipality. The data are collected through questionnaire and analyzed using path analysis. The result shows that supervision competence is affected by training, work load and experience, and evaluation system. Training has the biggest effect toward supervision competence. Work motivation is directly or indirectly affected by training, work load and experience, evaluation system, and supervision competence. Work load has the biggest effect toward work motivation. Supervisor's performance of Kindergarten and Elementary School is directly or indirectly affected by training, work load and experience, evaluation system, supervision competence, and work motivation. Supervision competence has the most profound effect toward performance of supervisors of kindergarten and elementary Schools.

**Abstrak: Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pengawas TK-SD.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi kesupervisian pada motivasi kerja, dan pengaruh motivasi kerja pada kinerja pengawas. Sampel penelitian sejumlah 198 pengawas TK-SD se eks-karesidenan Surakarta. Data dikumpulkan dengan angket, dianalisis dengan teknik analisis jalur menggunakan komputer program SPSS 17.00. Hasil penelitian membuktikan kompetensi kesupervisian dipengaruhi oleh diklat, pengalaman kerja, beban kerja, dan sistem penilaian. Motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, dan kompetensi kesupervisian. Kinerja pengawas TK-SD secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, kompetensi kesupervisian, dan motivasi kerja. Kompetensi kesupervisian paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pengawas TK-SD.

**Kata Kunci:** diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja

Dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, salah satu permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti (Depdiknas, 2001).

Rendahnya mutu pendidikan nasional disebabkan oleh banyak faktor. Terdapat tiga faktor utama

yang diidentifikasi oleh pemerintah bersama dengan UNESCO dan Bank Dunia. Pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Penyelenggaraan pendidikan selama ini terlalu menekankan pada *input*, dan tidak serius memperhatikan proses. Ketersediaan input tentu saja tidak secara otomatis menghasilkan *output* sebagaimana yang dikehendaki, apabila prosesnya berlangsung tanpa kontrol yang serius. Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan

birokrasi yang jalurnya sangat panjang, dan sering tidak sesuai dengan konteks dan kondisi setempat. Hal ini mengakibatkan sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk memajukan lembaga. Ketiga, minimnya peran serta masyarakat, khususnya orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya hanya terbatas dalam penyediaan input, dan tidak menjangkau pada proses pendidikan. Hal ini menjadikan pihak sekolah kurang memiliki *accountability* yang sifatnya langsung kepada masyarakat atau *stakeholder* (Depdiknas, 2001: 1-3).

Ketiga kelemahan manajemen pendidikan nasional tersebut, telah dicoba dipecahkan dengan penerapan berbagai kebijakan. Dalam kaitannya dengan proses manajemen, pemerintah mengadopsi model manajemen berbasis sekolah yang bertujuan memberikan otonomi kepada sekolah, sekaligus mendorong peranserta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dalam realitas di lapangan perubahan pola baru manajemen tersebut tidak selalu dapat dilaksanakan oleh setiap sekolah. Banyak sekolah yang justru gagap dan tidak siap dengan pemberian otonomi. Mereka telah sekian lama dibiasakan dengan adanya aturan yang ketat serta petunjuk yang detail yang membuat motivasi diri, kreativitas, dan keberanian mengambil risiko pada para pengelola sekolah sangat rendah. Mereka lebih berharap segalanya dibuatkan pedoman yang rinci.

Selain itu keberanian mereka untuk mengambil inisiatif dan berbeda dengan sekolah lain demi peningkatan mutu sesuai dengan kondisi dan potensi sekolah juga kurang. Pengambilan keputusan partisipatif yang dibarengi dengan transparansi dan akuntabilitas juga belum berjalan dengan baik. Dengan demikian, baik dari segi manajemen sekolah maupun praktik pembelajaran sampai sejauh ini belum menampakkan perubahan yang signifikan.

Dalam rangka mendorong dan menjamin kompetensi serta profesionalitas pengawas sekolah, Mendiknas tahun 2007 telah menerbitkan peraturan nomor 12 tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah. Dalam peraturan ini pengawas dipersyaratkan memiliki kualifikasi pendidikan S1 untuk pengawas TK/SD dan S2 bagi pengawas SMP/SMA/SMK. Mereka juga harus pernah menjadi guru sekurang-kurangnya 8 tahun atau menjadi kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 tahun, memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c, dan berusia setinggi-tingginya 50 tahun.

Selain itu dalam Permendiknas 12/2007 juga dipersyaratkan enam standar kompetensi yang harus dikuasai pengawas, 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. Tiap-tiap kompetensi dijabarkan dalam sub-sub kompetensi.

Bila semua standar dan indikator kompetensi tersebut benar-benar dimiliki dan dilaksanakan oleh pengawas, niscaya harapan tentang peran pengawas sebagai agen perubahan dan konsultan bagi para guru dan kepala sekolah akan dapat terwujud. Melalui kompetensi yang dimiliki, pengawas dapat berperan banyak dalam meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan di sekolah yang dibinanya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Direktorat Tenaga Kependidikan pada tahun 2007 (sebelum Permendiknas disahkan) terhadap 442 orang pengawas dari berbagai daerah yang meliputi enam kompetensi, nilai yang paling rendah justru pada supervisi akademik dan manajerial. Padahal dua kompetensi itu merupakan tugas inti dari seorang pengawas (Dharma, 2009: 35).

Namun di lapangan masih banyak kendala yang dapat menghambat optimalisasi kinerja pengawas. Kendala ini dapat diidentifikasi berasal dari dua sumber, yakni dari diri pengawas sendiri, dan sistem/birokrasi pendidikan yang berjalan. Meski demikian antara kendala pribadi dan kendala sistem hakikatnya saling terkait.

Kendala dari diri pengawas, antara lain yang dominan adalah rendahnya motivasi dan komitmen. Akan tetapi motivasi kerja juga tidak berdiri sendiri. Iklim atau situasi kerja, dan kebijakan yang terkait dengan pekerjaan juga mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi. Dalam hal ini seorang pengawas dapat saja memiliki motivasi yang rendah dalam bekerja, karena tidak adanya korelasi antara kesungguhan bekerja dengan penghasilan atau peningkatan karir. Di samping itu, sistem birokrasi, atasan pengawas juga tidak memiliki instrumen untuk melakukan penilaian secara sungguh-sungguh dan adil. Akibatnya, antara pengawas yang sungguh-sungguh dengan yang bekerja sekadarnya tidak ada bedanya. Dalam hal ini diperlukan adanya *reward and punishment* terhadap kinerja pengawas yang lebih konkrit.

Faktor lain adalah berkaitan dengan beban kerja. Setiap jabatan mestinya memiliki rincian tugas yang jelas. Dalam hal ini ekspektasi terhadap produk yang harus dihasilkan dalam pelaksanaan tugas pengawas tidak jelas. Tuntutan kerja bagi pengawas tidak konkrit, misalnya dalam satu periode tertentu harus sekian guru yang dibina atau ditingkatkan profesionalitasnya, sekian kepala sekolah yang harus didampingi dan sebagainya. Kerja pengawas seakan dibiarkan sehingga lebih tergantung pada komitmen, inisiatif, dan kreativitas masing-masing.

Berbagai kendala tersebut telah lama dirasakan. Meski demikian, hingga saat ini belum terjadi perubahan yang signifikan. Sutisna (1989: 287-289) menyatakan ada sejumlah faktor yang membatasi ruang gerak supervisi. Pertama berkaitan dengan falsafah dan kebijakan dari para pejabat puncak yang secara administratif bertanggung jawab terhadap pengadaan personal, fasilitas, dan dana yang diperlukan bagi pelaksanaan supervisi yang baik. Mereka belum secara tegas membuat kebijakan yang mendorong pelaksanaan supervisi bagi peningkatan pembelajaran. Fungsi supervisor masih rancu dengan tugas-tugas pengawasan yang bersifat administratif. Kedua adalah dukungan finansial bagi optimalisasi pelaksanaan tugas supervisi. Untuk dapat melaksanakan kunjungan kelas dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru, tentu supervisor harus memiliki waktu yang cukup, disertai dengan fasilitas transportasi dan insentif yang memadai. Ketiga berkaitan dengan pendidikan prajabatan (formal) maupun pelatihan yang dipersyaratkan bagi seorang calon pengawas. Dalam hal ini belum ada jalur khusus yang harus ditempuh seorang calon pengawas sebelum memegang jabatan tersebut.

Kecuali faktor-faktor di atas, ada masalah utama yang merupakan warisan masa lalu yaitu rekrutmen atau seleksi. Dulu pengawas lebih sekadar menjadi ajang perpanjangan pensiun. Pengawas seolah-olah menjadi posisi buangan atau sekadar kelanjutan dari kepala sekolah yang sudah berakhir masa jabatannya. Bahkan yang lebih memprihatinkan ada orang yang tak pernah terjun di bidang pendidikan ditunjuk sebagai pengawas. Ada pegawai dinas pariwisata atau dinas lain dengan mudah ditunjuk menjadi pengawas, sehingga yang bersangkutan tidak bisa melakukan supervisi, karena tidak menguasai. Hal inilah yang menjadikan wibawa pengawas menjadi runtuh. Banyak guru dan kepala sekolah tidak menghormati pengawas, bahkan muncul anggapan bahwa ada atau tidak ada pengawas sekolah sama saja (Dharma, 2009: 34).

Kondisi pengawas di Indonesia pada saat ini adalah sebagai berikut. Kualifikasi pengawas TK/SD 38% belum S1. Rekrutmen tidak didasarkan pada kompetensi. Belum ada *induction program*. Jabatan dan karir pengawas tidak menarik. Mereka kurang menguasai supervisi akademis. Kompetensi mereka masih belum memadai. Belum ada *continuing professionalism development* (CPD) yang terprogram. Citra dan wibawa akademik masih rendah. Program kepengawasan belum disusun berdasarkan analisis kebutuhan sekolah. Laporan kepengawasan belum digunakan sebagai bahan pertimbangan pengambil keputusan (Dharma, 2009: 71).

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, pengawas sekolah memegang kunci utama. Dharma

(2009: 95) melukiskan hubungan pengawas-kepala sekolah-guru sebagai roda bergigi yang bisa menggerakkan peningkatan mutu pendidikan. Pengawas sekolah menjadi roda pertama yang bisa menggerakkan kepala sekolah dan guru, yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar siswa.

Dengan adanya berbagai variabel di atas, maka wajar bila kinerja pengawas menjadi tidak optimal. Harapan yang besar terhadap peran pengawas sebagai penjamin serta pendorong peningkatan mutu pendidikan tampaknya masih belum menunjukkan tanda-tanda menggembirakan. Penelitian Yahya (2006) terhadap pengawas SMU di Jawa Barat menemukan bahwa secara umum manajemen pengembangan kemampuan profesional pengawas perlu adanya penataan ulang secara terpadu, sistemik, dan berkesinambungan dalam suatu pemikiran konseptual. Untuk itu ia menyarankan perlunya kajian manajemen pengembangan kemampuan pengawas.

Penelitian Misbah (2007) menemukan bahwa pengawas sekolah di Indonesia rata-rata hanya melakukan kunjungan selama sekitar dua sampai tiga jam di sekolah, ketika menilai sekolah, di samping kunjungan lain seperti monitoring ujian, pendataan dari Dinas Pendidikan, diseminasi kebijakan baru dan sebagainya. Hal ini menunjukkan betapa singkatnya waktu kunjungan pengawas, yang tentunya tidak mungkin memberikan dampak yang besar terhadap perubahan dan kemajuan sekolah. Hal ini masih diperparah lagi dengan tidak tersedianya petunjuk atau pedoman kerja yang jelas (*handbook*) dalam proses pengawasan maupun pembinaan sekolah.

Masbukhin (2008) menyatakan bahwa kualifikasi dan kompetensi pengawas belum seperti yang diharapkan. Di beberapa daerah para pengawas menyatakan bahwa wawasan akademik dirinya berada di bawah guru dan kepala sekolah, sebab mereka tidak pernah disentuh dengan inovasi yang terjadi.

Pengawas di hampir semua propinsi kurang diminati, sebab perekrutan pengawas bukan karena prestasi tetapi semacam tenaga buangan dari kepala sekolah dan guru atau tenaga struktural yang memperpanjang masa pensiun. Kualifikasi pendidikan para pengawas umumnya masih banyak yang belum sarjana (S1) terutama pengawas TK/SD.

Usia rata-rata pengawas cukup tua yakni 52 tahun dengan rata-rata masa kerja sebagai PNS 25 tahun. Sedangkan masa kerja menjadi pengawas rata-rata 6 tahun. Jenjang karir pengawas masih kurang jelas dan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional tenaga pengawas boleh dikatakan tidak ada, baik berupa diklat kepengawasan, penataran khusus pengawas, seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya. Bahkan dalam

kegiatan penataran/pelatihan guru, pelatihan kepala sekolah, dan kegiatan akademik lainnya pengawas tidak pernah dilibatkan. Tugas pokok yang rancu menempatkan pengawas bukan lagi sebagai supervisor akademik dan manajerial. Selain itu daya dukung kurang menunjang untuk melaksanakan tugas kepengawasan satuan pendidikan. Biaya operasional/rutin untuk melaksanakan tugas kepengawasan tidak memadai terlebih lagi untuk pengawasan di daerah terpencil.

Berdasarkan latar belakang ini, penelitian mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pengawas sekolah/madrasah menjadi penting untuk diteliti, agar upaya peningkatan kinerja pengawas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh diklat, pengalaman kerja, beban kerja, dan sistem penilaian terhadap kinerja pengawas, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui kompetensi supervisian dan motivasi kerja).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *ex-post-facto*. Sampel dalam penelitian ini adalah 198 yang dipilih secara *proporsional random sampling* dari populasi sebesar 456 orang pengawas TK-SD di eks-karesidenan Surakarta.

Data dikumpulkan melalui angket yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Sesuai dengan model hubungan konseptual antarvariabel, jenis analisis data menggunakan analisis jalur. Berdasarkan rancangan model analisis jalur, dilakukan tiga tahap analisis regresi ganda, yaitu tahap I, tahap II, dan tahap III. Untuk keperluan pengujian digunakan toleransi 5%. Hipotesis kerja diterima apabila nilai koefisien probabilitas yang diperoleh lebih kecil dari 5%. Selanjutnya pengujian hipotesis kedua dan ketiga menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan untuk menguji model hubungan kausal yang dispesifikasikan, koefisien jalur adalah nilai beta ( $\beta$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Ada pengaruh langsung antara diklat, pengalaman kerja, beban kerja, dan sistem penilaian terhadap kompetensi supervisian pengawas TK-SD di eks-karesidenan Surakarta baik parsial maupun bersama-sama. Dari hasil analisis jalur tahap satu diperoleh koefisien determinasi yang dibakukan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,460. Koefisien determinasi tersebut selanjutnya digunakan untuk menghitung nilai residual.

Hasil pengoperasian model analisis regresi ganda pada tahap I menghasilkan persamaan regresi  $\hat{Y} =$

$32,713 + 0,321X_1 + 0,176X_2 + 0,200X_3 + 0,286X_4 + 0,734$  dengan nilai F sebesar 43,030 pada taraf signifikansi 0,000 lebih kecil dari 5%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, model regresi yang digunakan sesuai dengan model konseptual yang dirancang, sehingga persamaan regresi tersebut memiliki makna yang berarti apabila digunakan untuk membuat suatu prediksi.

Dengan demikian hipotesis kerja yang berbunyi “Ada pengaruh langsung diklat, pengalaman kerja, beban kerja, dan sistem penilaian terhadap kompetensi supervisian pengawas TK-SD di eks-karesidenan Surakarta baik parsial maupun bersama-sama” dapat diterima (Tabel 1).

**Tabel 1. Koefisien Jalur Pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $X_5$  (Kompetensi Kesupervisian)**

Variabel bebas	Koefisien Reg, terstandar (Beta)	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Status
Diklat	0,321	4,799	0,000	Signifikan
Pengalaman Kerja	0,176	2,276	0,003	Signifikan
Beban Kerja	0,200	3,186	0,002	Signifikan
Sistem Penilaian	0,286	4,536	0,000	Signifikan

Diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, dan kompetensi kesupervisian berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pengawas TK-SD baik secara parsial pervariabel maupun bersama-sama. Dari hasil analisis jalur tahap dua diperoleh koefisien determinasi yang dibakukan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,464. Koefisien determinasi tersebut selanjutnya digunakan untuk menghitung nilai residual. Hasil pengoperasian model analisis regresi ganda pada tahap II menghasilkan persamaan regresi  $\hat{Y} = 42,538 + 0,130X_1 + 0,156X_2 + 0,326X_3 + 0,165X_4 + 0,345X_5 + 0,732$  dengan nilai F sebesar 35,094 pada taraf signifikansi 0,000 lebih kecil dari 5%. Secara parsial pervariabel, hal ini tampak pada Tabel 2.

Ada pengaruh langsung antara diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, kompetensi kesupervisian, dan motivasi kerja terhadap kinerja Pengawas TK-SD di eks-karesidenan Surakarta, baik secara parsial pervariabel maupun bersama-sama. Dari hasil analisis jalur tahap tiga diperoleh koefisien determinasi yang dibakukan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,504. Nilai residual analisis regresi ganda tahap tiga adalah 0,704. Hasil pengoperasian model analisis regresi ganda pada blok ketiga menghasilkan persa-

maan regresi  $\hat{Y} = 17,153 + 0,138X_1 + 0,129X_2 + 0,238X_3 + 0,181X_4 + 0,248X_5 + 0,269X_6 + 0,704$  dengan nilai F sebesar 35,094 pada taraf signifikansi 0,000 lebih kecil dari 5% (Tabel 3).

**Tabel 2. Koefisien Jalur Pengaruh  $X_1, X_2, X_3, X_4$  dan  $X_5$  terhadap  $X_6$  (Motivasi)**

Variabel bebas	Koefisien Reg, terstandar (Beta)	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Status
Diklat	0,130	2,225	0,050	Signifikan
Pengalaman Kerja	0,156	2,314	0,045	Signifikan
Beban Kerja	0,326	5,068	0,000	Signifikan
Sistem Penilaian	0,165	2,497	0,013	Signifikan
Kompetensi Kesupervisian	0,345	4,813	0,000	Signifikan

**Tabel 3. Koefisien Jalur Pengaruh  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  dan  $X_6$  terhadap Y (Kinerja)**

Variabel bebas	Koefisien Reg, terstandar (Beta)	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Status
Diklat	0,138	0,565	0,047	Signifikan
Pengalaman Kerja	0,129	1,199	0,042	Signifikan
Beban Kerja	0,238	3,624	0,000	Signifikan
Sistem Penilaian	0,181	2,250	0,031	Signifikan
Kompetensi Kesupervisian	0,248	3,393	0,001	Signifikan
Motivasi Kerja	0,269	3,874	0,000	Signifikan

Dari hasil pengoperasian model hubungan kausal antara variabel *exogenous/ endogenous* dengan variabel *endogenous* lainnya pada masing-masing tahap analisis, selanjutnya dapat diidentifikasi koefisien-koefisien jalur (*path coefficients*) yang signifikan di masing-masing blok untuk digunakan sebagai pembentukan model yang dispesifikasikan. Karena semua koefisien jalur adalah signifikan, model konseptual sebagaimana yang diajukan dapat diterima dan tidak mengalami perubahan.

Sumbangan efektif seluruh variabel secara bersama-sama adalah sebagai berikut. Diklat, pengalaman kerja, beban kerja, dan sistem penilaian memberi sumbangan efektif terhadap kompetensi kesupervisian sebesar 46%. Diklat, pengalaman kerja, beban kerja,

sistem penilaian, dan kompetensi kesupervisian memberi sumbangan efektif terhadap motivasi kerja sebesar 46,4%. Dan diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, kompetensi kesupervisian, dan motivasi kerja memberi sumbangan efektif terhadap kinerja sebesar 50,4%. Sumbangan efektif masing-masing variabel secara parsial berturut-turut dari yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pengawas yaitu kompetensi kesupervisian 11,61%, motivasi kerja 7,24%, beban kerja 6,58%, sistem penilaian 4,31%, diklat 2,81%, dan pengalaman kerja 2,11%.

### Kinerja Pengawas TK-SD

Dari hasil analisis deskriptif ditemukan 58% pengawas TK-SD kinerjanya sudah baik, dan masih ada sebanyak 42% yang kinerjanya perlu mendapatkan perhatian dan perlu ditingkatkan. Hal ini bisa terjadi karena proses rekrutmen belum sesuai dengan yang dikehendaki pemerintah melalui Permendiknas nomor 12 tahun 2007 mengenai standar pengawas sekolah/madrasah.

Pengawas sekolah yang mempunyai kinerja dengan kategori sangat tinggi dan tinggi pada umumnya pengalaman kerjanya lebih banyak, sering mendapatkan penataran/diklat, sering bertugas sebagai instruktur/penatar, pengalaman sebagai guru lebih lama, berpengalaman juga sebagai pengawas TK-SD, menjadi pengawas juga sudah lebih lama, dan aktif dalam kegiatan APSI (Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia). Hal ini menjadi motivasi tersendiri bagi mereka untuk lebih giat bekerja. Kecuali itu, dilihat dari sisi kompetensi kesupervisian mereka juga lebih berkompeten, karena diangkat menjadi pengawas sudah lebih lama. Para pengawas yang kinerjanya pada kategori sedang bahkan kurang dan rendah, ternyata pengalaman kerjanya masih minim, karena baru saja diangkat menjadi pengawas, malah ada yang belum melaksanakan tugas sebagai pengawas, dan diangkat sebagai pengawas bukan karena kompetensi, namun lebih bernuansa politis yaitu sebagai tim sukses dalam pilkada.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja, diklat, dan kompetensi kesupervisian serta motivasi kerja memang benar-benar dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja para pengawas. Di antara enam variabel yang diteliti pengaruhnya pada kinerja pengawas, variabel yang paling besar pengaruhnya adalah sistem penilaian.

Kesimpulan tersebut di atas juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudharto (2007) bahwa pengalaman kerja dan motivasi secara signifikan berpengaruh pada kinerja kepala SMA. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor *ability, motivation*, dan

*role clarify*. Selain itu, menurut Sutisna (1989: 287-289) ada sejumlah faktor yang membatasi ruang gerak supervisi. Pertama, berkaitan dengan falsafah dan kebijakan dari para pejabat puncak yang secara administratif bertanggung jawab terhadap pengadaan personal, fasilitas, dan dana yang diperlukan bagi pelaksanaan supervisi yang baik. Mereka belum secara tegas membuat kebijakan yang mendorong pelaksanaan supervisi bagi peningkatan pembelajaran. Fungsi supervisor masih rancu dengan tugas-tugas pengawasan yang bersifat administratif. Kedua, dukungan finansial bagi optimalisasi pelaksanaan tugas supervisi. Untuk dapat melaksanakan kunjungan kelas dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru, tentu supervisor harus memiliki waktu yang cukup, disertai dengan fasilitas transportasi dan insentif yang memadai. Ketiga, hal-hal berkaitan dengan pendidikan prajabatan (formal) maupun pelatihan yang dipersyaratkan bagi seorang calon pengawas. Dalam hal ini belum ada jalur khusus yang harus ditempuh seorang calon pengawas sebelum memangku jabatan tersebut.

Kecuali faktor-faktor di atas, ada masalah utama yang merupakan warisan masa lalu yaitu rekrutmen atau seleksi. Dulu pengawas lebih sekadar menjadi ajang perpanjangan pensiun. Pengawas seolah-olah menjadi posisi buangan atau sekadar kelanjutan dari kepala sekolah yang sudah berakhir masa jabatannya. Bahkan yang lebih memprihatinkan ada orang yang tak pernah terjun di bidang pendidikan ditunjuk sebagai pengawas (Dharma, 2009: 34).

### Motivasi Kerja Pengawas TK-SD

Dari hasil analisis statistik deskriptif ditemukan bahwa pengawas TK-SD di eks-karesidenan Surakarta 45% motivasi kerjanya tergolong sedang, 38% tinggi, kurang dan sedang 17%. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari aspek kompetensi yang pada umumnya berada pada kategori sedang sebanyak 38%. Kompetensi yang tergolong tinggi hanya 26%.

Mereka yang mempunyai motivasi rendah kemungkinan disebabkan penghargaan yang diterima tidak sebanding dengan kinerja yang ditampilkan, karena mereka termasuk yang belum disertifikasi, sehingga belum menerima tunjangan profesi. Kecuali itu persepsi masyarakat terhadap kredibilitas pengawas yang kurang positif juga bisa menyebabkan motivasi kerjanya rendah. Misalnya pengawas sebagai jabatan "buangan", sehingga kurang dihargai keberadaannya. Belum lagi secara struktural posisi pengawas juga tidak jelas serta karir berikutnya juga tidak ada, paling mereka sampai pensiun menjadi pengawas. Lingkungan kerja yang kurang mendukung

dapat juga menyebabkan pengawas TK-SD kurang termotivasi untuk bekerja.

Selain itu, seorang pengawas TK-SD kadang mempunyai permasalahan pada motivasi kerja dan kinerjanya, yaitu apakah (1) dapat melaksanakan dengan benar jika bekerja, (2) memiliki kemampuan untuk melakukan tugas dengan tepat, dan (3) mengetahui standar kerja yang diharapkan. Apabila permasalahan itu muncul, maka untuk mengatasinya membutuhkan pengembangan sumber daya manusia, antara lain dapat dilakukan melalui diklat dan pengalaman kerja, pemberian beban kerja yang seimbang, sistem penilaian yang tepat, dan penciptaan suasana yang kondusif agar timbul inovasi dan kreativitas.

Motivasi kerja seseorang sering dihubungkan dengan jenis pekerjaan. Faktor pekerjaan yang dapat mendorong lebih giat bekerja disebut faktor motivator, dan faktor ekstrinsik (lingkungan) disebut faktor penyehat (*hygiene factors*). Cakupan kondisi ekstrinsik dan intrinsik dikemukakan oleh Gibson, dkk. (1996) bahwa faktor-faktor kondisi ekstrinsik (*dissatisfiers*) meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan/prosedur perusahaan, mutu supervisi, hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan atau dengan rekan sejawat. Faktor-faktor motivator (*satisfiers*) dari kondisi intrinsik terdiri dari prestasi kerja (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Dari analisis jalur juga ditemukan bahwa motivasi kerja secara langsung dipengaruhi oleh diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, dan kompetensi kesupervisian. Besarnya pengaruh kelima variabel tersebut secara bersama-sama terhadap motivasi kerja 46,4%. Sedangkan besarnya pengaruh masing-masing variabel berturut-turut dari yang paling besar yaitu variabel beban kerja, kompetensi kesupervisian, sistem penilaian, diklat, dan pengalaman kerja.

### Kompetensi Kesupervisian Pengawas TK-SD

Dari hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa kompetensi kesupervisian pengawas TK-SD di eks-karesidenan Surakarta dalam kategori sedang sehingga masih perlu ditingkatkan. Hal ini tidak lepas dari pengalaman mereka yang 45% pada kategori cukup, bahkan 31% kurang berpengalaman. Sementara yang berpengalaman hanya 13% dan sangat berpengalaman 4%.

Dari hasil analisis jalur diketahui kompetensi kesupervisian secara bersama-sama dipengaruhi diklat, pengalaman kerja, beban kerja, dan sistem penilaian.

Besarnya pengaruh secara bersama-sama atau sumbangan efektif 46%. Variabel diklat paling besar pengaruhnya, disusul kemudian sistem penilaian, beban kerja, dan pengalaman kerja.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Yahya (2006) terhadap Pengawas SMU di Jawa Barat. Secara umum manajemen pengembangan kemampuan profesional pengawas perlu penataan ulang secara terpadu, sistemik, dan berkesinambungan dalam suatu pemikiran konseptual. Untuk itu ia menyarankan perlunya ada kajian manajemen pengembangan kemampuan pengawas. Hasil penelitian Dharma (2009) juga menyimpulkan antara lain bahwa rekrutmen tidak didasarkan pada kompetensi, jabatan, dan karir. Jabatan pengawas tidak menarik, kurang menguasai supervisi akademis, kompetensi masih belum memadai, dan citra serta wibawa akademik masih rendah.

Dari hasil analisis jalur ditemukan kompetensi kesupervisian secara bersama-sama dipengaruhi oleh diklat, pengalaman kerja, beban kerja, dan sistem penilaian. Besarnya pengaruh atau sumbangan efektif secara bersama-sama 46%. Di antara keempat variabel tersebut yang paling besar pengaruhnya terhadap kompetensi kesupervisian adalah diklat 10,3%, urutan kedua sistem penilaian 8,17%, urutan ketiga beban kerja 4%, dan urutan keempat adalah pengalaman kerja 3,09%.

## DAFTAR RUJUKAN

- Dharma, S. 2009. *Menuju Tenaga Kependidikan Profesional: Pembangunan Tenaga Kependidikan 2005-2009*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK Depdiknas.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Program Rintisan oleh Pemerintah, UNESCO, dan UNICEF.
- Gibson, J. L.; Invancevich, J. M. & Donnelly, Jr. J. H. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan Nunuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Masbukhin. 2008. Memaksimalkan Fungsi Pengawas Sekolah. *Koran Pendidikan*. (Online), (<http://koranpendidikan.com/artikel/693/>). Diakses 21 Juni 2008.
- Misbah, Z. 2007. Proses Supervisi Sekolah: Studi Komparasi Pengawasan Sekolah di Indonesia dan Belanda. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, 2(2):23-35.
- Sudharto. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah, Pengalaman Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Kepala SMA se eks Karesidenan Semarang*. Disertasi, tidak diterbitkan. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Sutisna, O. 1989. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa
- Yahya, S.N. 2006. *Manajemen Pengembangan Kemampuan Profesional Pengawas SMU di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Pendidikan Nasional Propinsi Jawa Barat*. Tesis tidak dipublikasikan. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.

## SIMPULAN

Secara berturut-turut mulai yang paling besar, kompetensi kesupervisian dipengaruhi oleh diklat, sistem penilaian, beban kerja, dan pengalaman kerja. Motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh beban kerja, kompetensi kesupervisian, sistem penilaian, diklat, dan pengalaman kerja. Kinerja pengawas TK-SD secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh kompetensi kesupervisian, motivasi kerja, beban kerja, sistem penilaian, diklat, dan pengalaman kerja.

Implikasi hasil penelitian ini adalah perlunya pemerintah menyiapkan pedoman perekrutan dan pengangkatan pengawas, pedoman diklat termasuk kurikulum dan bahan diklat sesuai Permendiknas 12/2007. Pemerintah kabupaten/kota melalui dinas pendidikan harus melaksanakan perekrutan sesuai Permendiknas 12/2007; diklat sesuai pedoman yang ditentukan pemerintah; pengangkatan dilakukan setelah lulus diklat dengan diberi beban kerja, fasilitas dan kesejahteraan yang proporsional; dan menempatkan pengawas pada struktur organisasi dinas pendidikan secara jelas. Para pengawas TK-SD hendaknya secara sungguh-sungguh berupaya meningkatkan kompetensi dan kinerjanya dengan belajar secara mandiri, sehingga kesan jabatan pengawas sebagai jabatan "buangan" akan hilang dengan sendirinya dan pengawas dihargai oleh semua pihak.