BAB V
MODEL KONSEPTUAL
PENGEMBANGAN SISTEM PENGAWASAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA SEKOLAH DI KOTA BANDUNG

A. Rasional

Selaras dengan hasil pembahasan penelitian, diperoleh informasi bahwa administrasi pendidikan secara fungsional mengandung proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Satu sama lain saling ketergantungan, dan saling memberikan kekuatan antara perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan berdasarkan siklus. Persoalan yang dihadapi berdasarkan analisis, kata kunci dari ketiga komponen administrasi adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang utama dalam lingkungan organisasi pendidikan yaitu tenaga administrasi struktuktural dan tenaga fungsional, dilihat dari tugas pokok dan fungsi organisasi masing-masing sudah mempunyai batasan. Akan tetapi, permasalahannya dalam praktik manajemen baik pada tingkat satuan kerja Dinas Pendidikan Kota, maupun tingkat satuan pendidikan dasar dan menengah, yakni kapabilitas sumber daya manusia.

Kapabilitas dalam konteks administrasi pendidikan, yang sangat mendasar adalah adanya tanggung jawab mulai dari terbentuknya persepsi, minat, motivasi dan respons terhadap apa yang harus dan tidak boleh dilakukan dalam hal ini perlu dibangun hati nurani dalam melaksanakan amanah. Selanjutnya, memahami tugas dan fungsi manajemen berdasarkan teori, perundang-undangan dan peraturan yang berlaku sehingga ia kompeten. Kompetensi inilah dalam pelaksanaannya dibarengi oleh pertanggungjawaban, transfaransi dan dapat mempertanggung jawabkan atas segala tugasnya, sehingga personil semacam ini kredibel. Kredibilitas yang dibangun

seseorang, tergantung baik pada kapasitas dirinya sebagai anggota organisasi, maupun organisasinya itu sendiri mampu melakukan pengembangan ke arah mutu pelayanan dan hasil yang dicita-citakan.

Apabila kondisi persekolahan dan satuan kerja di bawah Dinas Pendidikan termasuk di lingkungan pemerintahan kota sudah mempunyai kapasitas untuk berorientasi pada mutu pelayanan melalui partisipasi masyarakat, maka pengawasan eksternal sesungguhnya sudah tidak perlu berdasarkan regulasi mengingat tingkat kesadaran organisasi internal cukup tinggi.

Berdasarkan data penelitian, menunjukkan permasalahan mendasar adalah berkenaan dengan set mental aparatur pemerintahan secara umum, dan kapasitas personil secara khusus baik pada sisi perencana, pelaksana serta pengawas administrasi terkait dengan manajemen.

B. Reorientasi Manajemen Pendidikan Kota

Beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan reorientasi manajemen pendidikan tingkat kota antara lain;

1. Menetapkan posisi substansi pengelolaan pendidikan dalam konteks pemerintahan kota.

Pemerintahan kota selaras dengan perundang-undangan yang berlaku, mempunyai wewenang untuk menetapkan posisi substansi pengelolaan pendidikan di bawah Dinas Pendidikan yang sinerjik baik secara vertikal maupun horisontal sesuai dengan esensi dan substansinya.

Penetapan posisi substansi ini ditunjang oleh profesionalisme pengelolaan, yang dilakukan oleh personil dengan latar belakang kemampuan dan keahlian sesuai dengan esensi pendidikan. Persoalan ini dapat dipecahkan melalui fase-fase

sistematis, pengembangan kapasitas organisasi Dinas Pendidikan dan satuan kerja yang mendukungnya serta satuan pelayanan pendidikan dalam hal ini persekolahan. Melalui pengembangan kapasitas organisasi dan personil pelaksana akan memberikan kekuatan dan kesadaran akan tugas pokok dan fungsi masing-masing satuan layanan pendidikan yakni persekolahan, dan satuan kerja pendukung di lingkungan Dinas Pendidikan Kota.

Pengembangan kapasitas dapat dilakukan melalui proses legalisasi agar mendapat dukungan dari pihak legislatif, lembaga swadaya masyarakat dan pihak berkepentingan. Terdapat sejumlah pelajaran yang dapat diambil dari kajian terhadap dampak awal pelaksanaan kebijakan desentralisasi. Walikota memiliki posisi penting dalam merintis proses perubahan. Namun, perubahan tersebut tidak akan berdampak positif, jika kapasitas daerah dalam manajemen pendidikan masih rendah. Dampak positif desentralisasi terhadap perubahan pendidikan akan berlangsung secara berkelanjutan, jika perubahan tersebut dilakukan atas dasar inisiatifnya sendiri, karena akan mewujudkan komitmen daerah yang tinggi dalam pelaksanan kebijakan desentralisasi. Dengan demikian, setiap upaya sosialisasi kebijakan strategis nasional harus dilakukan dengan keterlibatan langsung walikota.

Pengembangan kapasitas organisasi dan personil pengelola pendidikan dapat merujuk kepada SPM yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional Nomor 129a/U/2004. Sehingga orientasi manajemen pendidikan kota, yang harus menjadi pertimbangan adalah profesionalisme dan membangun komitmen pendidikan.

Harapan positif pengelolaan pendidikan dalam era otonomi dareh yakni; *Pertama,* kota mengambil inisiatif sendiri dalam melaksanakan perubahan organisasi untuk merespon peran dan fungsi yang berubah. *Kedua,* tumbuhnya inisiatif dalam mengelola perubahan yang didorong oleh kekuatan internal pada tingkat satuan pendidikan dan masyarakat. *Ketiga,* pada tingkat pusat, reformasi struktur organisasi Departemen lebih diarahkan pada semakin besarnya fungsi manajemen mutu sebagai respon positif terhadap kebijakan otonomi daerah.

2. Kejelasan Sumber-sumber Daya Pendidikan Pemerintahan Kota

Selama ini, berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa personil tenaga kependidikan belum sepenuhnya memahami administrasi pemerintahan kota, khususnya yang terkait dengan aset-aset pendidikan, dan sumber-sumber daya yang berasal dari pemerintah kota. Implikasinya, informasi yang sampai pada personil masih terbatas aturan dan informasi tugas pokok dan fungsi. Hal ini disebabkan salah satunya, ketidakjelasan sumber-sumber daya pendidikan yang ada di bawah pemerintah kota. Aspek ini penting dipahami, agar rasa kepemilikan tumbuh dan konsisten terhadap peraturan yang ada.

Berkenaan dengan hal tersebut, seyogyanya dengan segera pihak pemerintah kota menginventarisir sumber-sumber daya pendidikan apa yang menjadi aset tetap, sumber daya apa yang telah dikeluarkan sebagai penguatan sumber dari pemerintah kota, provinsi dan pusat. Hal ini terkait dengan sistem pengawasan. Sebab apabila tidak jelas, akan memberikan efek persepsi yang kurang bermaknanya dari sebuah ketetapan.

Kondisi yang dipaparkan akan terkait dengan sistem pengawasan yang dilaksanakan oleh pemerintah kota. Seperti akan terjadi ketidaktepatan

mekanisme pemeriksaan apabila sumber daya pendidikan berasal dari pemerintah pusat, provinsi melalui tugas dekonsentrasi, pada satu pihak dan pengawasan dilaksanakan oleh pemerintah kota pada pihak lain.

3. **Mereka ulang sistem pengembangan sumber daya manusia pendidikan.**

Hal tersebut bagi tenaga administrasi yang berorientasi pada pelayanan publik khususnya bidang pendidikan, dan tenaga kependidikan fungsional (guru, pengawas, pustakawan, laboran dan teknisi).

Selama ini aset sumber daya manusia pendidikan yang telah ada, belum sepenuhnya dilandasi oleh standar pelayanan minimal terutama dalam posisi strategis dan struktural. Kondisi tersebut, bertolak dari asumsi sistem administrasi pemerintahan kota secara umum. Artinya selama sistem rekrutmen, diukur dari satu sisi kepatutan dan kelayakan manajerial tanpa memperdulikan profesionalisme akan membawa beban tersendiri bagi pemerintah kota.

4. **Mereka ulang sistem dan mekanisme pengawasan manajemen pemerintahan kota yang berorientasi pada jenis pelayanan.**

Selama ini secara umum pengawasan manajemen pemerintahan kota dilaksanakan oleh Badan Pengawasan Daerah, sebagai salah satu perangkat pemerintahan kota. Peran dan fungsi dari Badan tersebut, adalah mengawasi keterlaksanaan program-program pemerintahan melalui pembinaan, pengawasan sampai pada tindak lanjut di setiap dinas yang ada termasuk Dinas Pendidikan

Namun demikian, dalam pelaksanaannya masing-masing dinas mempunyai karakteristik yang khas. Seperti halnya di lingkungan Dinas Pendidikan, sistem pengawasan manajemen mempunyai khirarkhi tersendiri antara lain; (a) pengawasan dari tingkat pusat melalui BPKP/BPK, (b) pengawasan dari

tingkat provinsi melalui Bawasda Provinsi, (c) pengawasan dari pemerintah kota melalui Bawasda Kota, dan (d) dari dinas pendidikan melalui pengawas manajemen dan pengawas mata pelajaran. Adapun tingkat sekolah, pengawasan terjadi oleh pimpinan dan masyarakat sekolah (komite).

Khirarki tersebut, terkait dengan institusi pengawasan yang objeknya identik sering menjadi persoalan tersendiri. Implikasinya bagi sekolah harus selalu siap melayani pemeriksaan pada objek yang sama, pada sisi lain juga terbatasnya pengetahuan administrasi yang ditetapkan oleh masing-masing badan pemeriksa.

Bertolak dari kondisi tesebut selaras dengan data penelitian, perlu ada suatu penyederhanaan sistem dan satu badan pemeriksaan manajemen pemerintahan kota. Oleh sebab itu, sistem pengawasan manajemen pemerintah kota bersifat satu atap, dimana pelaksana manajemen bertolak dari tugas pokok dan fungsi. Hal itu termasuk pengawas yang melayani pendidikan dan pengajaran untuk setiap kelompok mata pelajaran.

Konsekuensinya bagi pemerintah kota melakukan penataan sistem, mekanisme dan kompetensi pengawas sesuai dengan bidang pelayanan berdasarkan rekrutment profesionalisme.

C. Pengembangan Personil Pengawas

Jabatan pengawas pendidikan berbeda dengan jabatan strukutral yang harus kuat pemahaman teknis pelayanan administrasi, akan tetapi tuntutan jabatan fungsional adalah kemampuan analisis dan pemecahan masalah yang muncul berkenaan dengan proses pembelajaran. Oleh sebab itu, soal-soal tes seyogyanya mengarah kepada fokus kemampuan analisis, baik tes tulis maupun untuk tes wawancara.

Secara teoretis Randall S.Schuler (1987) mengemukakan pada hakikatnya manajemen SDM adalah memperoleh kualifikasi kemampuan pelamar, mempertahankan dan memelihara pegawai yang diperlukan, dan motivasi pegawai. Hal itu, senada dengan pendapat Werter dan Davis (1989), mengemukakan tujuan manajemen SDM meliputi; (a) tujuan kemasyarakatan, yakni secara sosial bertanggungjawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan-tantangannya serta meminimalisir pengaruh negatif dari tuntutan terhadap organisasi; (b) tujuan organisasi, yaitu mengakui adanya pengelolaan SDM memberikan sumbangan efektivitas organisasi, dan mengakui bahwa pengelolaan bukanlah sebagai tujuan tetapi merupakan alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan; (c) fungsional, yaitu memelihara agar konstribusi dari manajer SDM memberikan pelayanan yang sepadan dengan kebutuhan organisasi; (d) tujuan pribadi, yaitu membantu pegawai dalam mencapai tujuan yang bermuara pada organisasi. Intinya dari seluruh fase-fase aktivitas manajamen SDM adalah untuk memperoleh personil yang mempunyai kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Salah satu upaya, mencapai standar maka peranan pengembangan melalui pendidikan dalam latihan sangat strategis, baik bagi organisasi maupun bagi personil itu sendiri.

Dengan demikian peneliti berpandangan sistem seleksi pengawas dijadikan rekomendasi untuk dilakukan penyempurnaan dalam sistem seleksi jabatan fungsional pendidikan.

Hasil seleksi yang ditindaklanjuti dengan penempatan, pada periode 1999/2000 masih ditemukan hambatan yakni dari 40 % calon yang ditempatkan di lokasi binaan yang tersebar di beberapa kecamatan. Penempatan erat kaitannya

dengan masalah teknis dan daya dukung operasional dalam hal ini anggaran yang tersedia.

Konsekuensi jabatan fungsional pengawas adalah memperoleh fasilitas yang diatur oleh perundang-undangan yang berlaku. Efek jabatan fungsional terhadap anggaran sangat signifikan, mengingat setiap tingkat jabatan terdapat perhitungan tunjangan jabatan, biaya perjalanan operasional, dan bentuk lainnya yang ditetapkan. Oleh sebab itu masalah penempatan pada saat ini masih bersifat menunggu tindak lanjut ke depan.

Pendidikan dan pelatihan sebagai pengembangan personil pada periode 1999/2000 sudah mengarah kepada pencapaian tujuan yang bersifat umum. Setiap peserta tidak diklasifikasikan akan tetapi masal, klasikal dengan pendekatan yang sesuai dengan keadaan peserta.

Ditinjau dari konsep pengembangan ***(improving)*** sumber daya manusia meliputi beberapa fungsi; (a) menetapkan desain, melaksanakan program latihan serta pengembangan untuk meningkatkan kecakapan dan kinerja pegawai; (b) meningkatkan pengalaman kerja, terutama berkenaan dengan kualitas kehidupan kerja dan program peningkatan produktivitas. Kegiatan latihan dan pengembangan termasuk latihan pegawai, pengembangan manajemen, dan membantu pengembangan karier. Manfaat pelatihan dapat dilihat dari kebutuhan jangka pendek atau jangka panjang, seperti tujuan untuk mengantisifasi perkembangan Iptek yang digunakan atau dikembangkan, atau untuk kepentingan yang bersifat mendesak karena adanya perubahan teknologi, manajemen, dan layanan.

Salah satu dampak dari pendidikan dan pelatihan, pada dasarnya adalah bagian penting dari pengembangan karier personil. Hal itu, dapat dipandang dari konteks

penciptaan kondisi seseorang dapat bekerja keras memanfaatkan segala potensinya sebaik-baiknya. Jadi, ada dua syarat pokok untuk pengembangan karier yaitu kerja keras dan adanya potensi untuk berkembang.

Pengembangan karier juga tidak berarti memilih suatu jabatan tertentu sebagai tujuan kariernya dan menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan. Hal disebabkan, manusia mempunyai perkembangan yang tidak tetap, keinginan, minat dan kemampuan dapat berubah sehingga jabatan yang semula ditentukan tidak lagi cocok atau malah dihapuskan karena perkembangan organisasi. Dengan demikian, pengembangan karier pengawas harus bersifat dinamis, disesuaikan dengan keadaan dan merupakan bagian integral dari organisasi.

Pelatihan pengawas sesungguhnya tidak hanya saat calon diterima, akan tetapi sudah waktunya ada program pelatihan bagi pengawas pada tingkat wilayah kota. Mengingat, melalui pelatihan pengawas tingkat nasional tidak semua pengawas dapat mengikuti pelatihan, dan terjadi kesenjangan informasi, wawasan kepengawasan antara yang telah dan belum mengikuti pelatihan-pelatihan pengembangan.Pelatihan pengawas harus bertolak dari meningkatkan kinerja fungsi kepengawasannya seperti dikemukakan Ahmad R (1990 : 70) bahwa fungsi supervisi adalah :

(a) Mengkoordinasi semua usaha sekolah ;
(b) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah ;
(c) Memperluas pengalaman guru-guru ;
(d) Menstimulasikan usaha-usaha yang inovatif ;
(e) Memberikan penilaian terus-menerus ;
(f) Menganalisis situasi proses belajar mengajar ;
(g) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap personil ;
(h) Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru .

Uraian tersebut, nampak bahwa fungsi supervisor mengarah kepada tujuan peningkatan kualitas pendidikan.

Implikasi dari fungsi tersebut maka dalam pelatihan yang terfokus adalah, harus direncanakan suatu silabus berdasarkan identifikasi kompetensi jabatan profesional pengawas.

Sampai saat ini temuan penelitian membuktikan bahwa belum adanya suatu pola atau mekanisme sistem penilaian pengembangan pengawas pendidikan. Baik pengawas manajemen maupun pengawas mata pelajaran. Temuan tersebut, menunjukkan indikasi ketidakkonsistenan antara mekanisme dan strategi yang direncanakan dengan pelaksanaan pengawasan. Dimana setiap aktivitas seorang profesional harus dapat diukur melalui alat dan mekanisme pengukuran yang tepat. Aktivitas pengawas sesungguhnya menggambarkan kinerja komponen tenaga kependidikan, di mana proses dan produk kinerjanya akan berpengaruh kepada tujuan pencapaian pendidikan khususnya jalur sekolah. Bagaimana sekolah akan dikatakan berhasil, jika komponen pengawasnya tidak pernah dilakukan penilaian.

Ditinjau dari aspek teoretis seperti dikemukakan oleh A.W. Smith (1982) yaitu *"Performance is output derived from processes human or otherwise"*, atau kinerja itu merupakan hasil suatu proses yang telah dilakukan, harus dinilai keberhasilan atau kegagalannya. Jika kinerja seseorang yang mempunyai tanggung jawab terhadap tugasnya tidak memperoleh perhatian akan berdampak negatif. Masalah kinerja melalui pelacakan, dengan pertanyaan sebagai berikut; (1) apakah pekerja mempunyai keterampilan dan kemampuan untuk bekerja; (2) apakah pekerja mempunyai sumber daya cukup untuk bekerja; (3) kapan masalah kinerja timbul; dan (4) bagaimana reaksi teman pekerja atas masalah kinerja.

Dari perincian pertanyaan tersebut, direalisasikan melalui mekanisme sistem penilaian di setiap organisasi. Penilaian juga harus mempunyai dampak terhadap

individu, dampak tersebut bersifat positif. Artinya, dapat memenuhi harapan-harapan emosional, pisik dan phisis personil sesuai dengan derajat dan level motivasi.

Alan Brace (1993) mengemukakan faktor-faktor penyebab rendahnya kinerja individu atau organisasi meliputi:

(a) Sikap yang mengabaikan kenyataan mengelola pekerja merupakan tanggung tanggung jawab manajer saja;
(b) Diagnosis sistem kinerja tidak dibarengi dengan intervensi pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran dan dorongan positif;
(c) Tidak memahami uraian jabatan atau pedoman prosedur;
(d) Sistem penghargaan organisasi belum mendukung kinerja produktif berkualitas tinggi;
(e) Penilaian kinerja yang tertutup;
(f) Terlalu memperhatikan bagian-bagian organisasi yang memenuhi atau melampaui sasaran-sasaran mereka;
(g) Kurangnya frekuensi motivasi manajer.

Scott A.Snel dan Kenneth N.Wexley (1993), menjelaskan penyebab rendahnya kualitas kinerja yaitu:

(a) Tingkat keterampilan dasar yang dimiliki sebelum individu melakukan pekerjaan cenderung kurang didukung oleh pemahaman dan keterampilan;
(b) Tingkat upaya (motivasi) yang ditunjukkan personil dalam menyelesaikan pekerjaan relatif rendah;
(c) Kondisi-kondisi eksternal yang tidak mendukung produktivitas personil.

Uraian tersebut, mengisyaratkan bahwa faktor penyebab rendahnya kinerja bertumpu pada dua aspek yakni dari faktor internal (individu) dan faktor eksternal (lingkungan organisasi).

Dalam suatu organisasi yang mempunyai tujuan dan sasaran yang pasti, tentunya antara komponen dalam sistem organisasi tidak dapat dipisahkan secara terpilah-pilah. Hal itu tentunya, diperlukan suatu sistem yang saling interdependensi antara satu komponen personel dengan personel lainnya. Bertolak dari saling interdepedensi maka setiap individu, masing-masing mempunyai potensi yang dapat dibangun secara kokoh. Salah satunya potensi dalam organisasi adalah adanya

kelompok kerja, apakah yang bersifat hubungan sosial dalam lingkungan organisasi, maupun yang bersifat hubungan kerja.

Kondisi penilaian yang dilakukan oleh seseorang yang bertanggungjawab terhadap kemajuan kinerja yang dinilainya jika dilakukan secara objektif, dapat dipandang sebagai bagian yang penting dalam memberikan dorongan pada kelompok untuk bersaing dan mencapai sasarannya. Dengan demikian penilaian kinerja tidak hanya berlaku kepada personil, melainkan terhadap seluruh komponen yang terkait dalam organisasi.

Seluruh penilaian dalam lingkungan organisasi, sesungguhnya merupakan gambaran totalitas yang menunjukkan kualitas kinerja dari individu, kelompok, dan pada gilirannya berlaku untuk seluruh organisasi. Fay Walther dan Susan Taylor (1993), mengusulkan model teknik yang merupakan serangkaian aksioma untuk memberikan umpan balik kepada personil meliputi;

(a) Kekhususan *(specificity);* Personil membutuhkan umpan balik tentang aspek-aspek spesifik dari kinerja. Informasi ini akan membantu bawahan untuk mempertahankan tingkat kinerja yang dikehendaki serta untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan;
(b) Konsistensi *(consistency);* Infromasi tentang aspek-aspek spesifik dari kinerja tidak bolah berbeda-beda antara pujian hebat dan kritik tajam yang dilakukan secara tidak diduga;
(c) Pemilihan waktu *(timing);* Umpan balik harus diberikan segera setelah peristiwa tertentu;
(d) Tanda; Umpan balik harus mencakup suatu campuran infromasi positif dan negatif agar personil dapat memperbaiki perilaku-perilaku bermasalah, tetapi tercekam oleh dampak informasi negatif. Kombinasi informasi ini dapat memotivasi personil ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang lebih besar;
(e) Kredibilitas; Manajer harus dirasakan oleh personil sebagai seorang sumber informasi yang adil dan akurat. Implikasi dari pernyataan ini bahwa manajer harus mengetahui kinerja personil dan bersedia mengevaluasi secara sistematis.
(f) Akurasi; Komunikasi dari pengawas kepada bawahan harus dirasakan akurat oleh personil. Bila pengawas memperlihatkan kecondongan pribadi atau kurang pengetahuan, komunikasi tidak akan diterima. Sebetulnya

komunikasi yang tidak akurat mungkin menurunkan motivasi kerja personil dan komitmen terhadap organisasi.

Kinerja dipengaruhi oleh kadar manajemen yang optimal, artinya kondisi internal. Sistem perekrutan, seleksi, serta kompensasi merupakan bagian integral yang perlu mendapat perhatian dalam meningkatkan kualitas kinerja. Dalam penelitian ini disarankan bahwa untuk meningkatkan kualitas kinerja dapat dilakukan dengan cara mengimplementasikan manajemen secara baik dan menciptakan iklim kerja persuasif edukatif dengan lingkungan.

Dari analisis di atas, masalah manajemen merupakan dasar utama untuk memperbaiki serta meningkatkan kualitas kinerja. Melalui manajemen yang dirancang, dan diaplikasikan secara baik dan optimal dapat memberi sumbangan dalam peningkatan kinerja. Sementara itu, manajemen juga berkaitan dengan komunikasi lingkungan yang harus terjalin dalam suasana harmonis sehingga pihak-pihak berkepentingan menyadari bahwa pencapaian tujuan pendidikan atau tujuan organisasi lainnya merupakan usaha kerjasama. Kinerja yang didorong oleh semangat yang tinggi merupakan dasar yang utama bagi penciptaan prestasi.Penilaian upaya meningkatkan dan umpan balik kualitas kinerja

James F.Bolt dan Geary A.Rummler (1993) mengemukakan upaya-upaya meningkatkan kinerja meliputi:

(a) Merinci dengan jelas apa yang diharapkan dari penampilan kerja dan kapan diharapkan;
(b) Memastikan bahwa pekerja memiliki atau mendapat kemampuan yang diperlukan (kemampuan dan keterampilan);
(c) Mengetahui sumber daya apa yang dibutuhkan dan disediakan;
(d) Menentukan umpan balik apa yang sangat penting untuk mempertahankan kinerja dan dilakukan berkesinambungan;
(e) Mengubah atau mempengaruhi akibat-akibat untuk mendukung kinerja yang dikehendaki;

(f) Memantau kinerja pekerjaan dan "menanggulangi"kinerja di bawah standar untuk menentukan mata rantai mana dari rantai kinerja yang tidak bekerja dan membutuhkan tindakan dan mengambil tindakan korektif.

Staven Darter (1993) memberikan isyarat preventif untuk mengatasi kualitas kinerja individu yang rendah dengan teknik lain yaitu; (1) mengenali kemampuan termotivasi, (2) penerimaan personil dengan seleksi dan promosi yang benar, (3) melakukan proses wawancara untuk mengungkapkan perilaku, dan (4) menghindari pola manajemen yang keliru.

Upaya strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja personil melalui tindakan preventif, dan ketika proses sedang berlangsung, maka satu jalan lainnya dilakukan setelah diketahui rendahnya kinerja tersebut.

Mortimer R.Feinberg (1979) memberikan suatu solusi kuratif yaitu;

(a) Melakukan identifikasi (dalam prinsif manusia lebih mudah menerima kritik material daripada kepribadian);
(b) Melakukan pendekatan bertahap untuk membicarakan *"self image"* dan selanjutnya merubah *"image"*;
(c) Mangajak mereka untuk menghadiri pertemuan formal;
(d) Menciptakan iklim kerja yang kondisuf, persuasif dan edukatif, dan memperhatikan konteks persaingan positif.

Uraian tersebut, memberikan gambaran bahwa ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kualitas serta meningkatkan kinerja individu pengawas. Seperti disebut juga ada tiga teknik yaitu (1) dapat dilakukan melalui upaya preventif, (2) dapat dilakukan pada saat penampilan dilakukan dan (3) dapat diupayakan perbaikannya setelah diketahui titik-titik kelemahan dari penampilan. Namun demikian yang menjadi pokok persoalan di sini apabila kita ingin meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi adalah kesatuan visi, misi dan tujuan, jika seluruh personil mempunyai komitmen yang tinggi untuk produktivitas maka tujuan pendidikan akan tercapai.

Bertitik tolak dari uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja pada hakikatnya merupakan suatu aktivitas penilaian yang dilakukan oleh seseorang yang diberi tanggung jawab terhadap seseorang, melalui suatu mekanisme secara sistematis untuk memperoleh kualitas kinerja seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem penilaian dirancang sedemikian rupa, dilindungi secara hukum, dan mempunyai kriteria dan standar yang berlaku secara adil dalam lingkup organisasi.

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
PERPUSTAKAAN