

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dewasa ini dunia pendidikan di Indonesia menghadapi beberapa tantangan besar. Berawal dari perubahan paradigma pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik, hal ini ditandai dengan bergulirnya kebijakan pemerintah tentang otonomi daerah melalui UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan PP No. 25 tahun 2000 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah, sistem pendidikan nasional kita dituntut untuk melakukan perubahan dan penyesuaian agar dapat mewujudkan proses pendidikan yang produktif, sementara yang selama ini menjadi isu sentral tentang pendidikan adalah tentang rendahnya mutu pendidikan. Sebagaimana dikemukakan Sukarman (2005:1) adalah:

Spektrum pendidikan dasar dan menengah, kian temaram. Ketemaraman spectrum pendidikan dasar dan menengah itu dapat dilihat dari hasil Ujian Akhir Nasional (UAN) yang kurang memuaskan. Amanat PPRI Nomor 7 Tahun 2005 tentang *Pembangunan Jangka Menengah Nasional (PJMN) 2004-2009*, khususnya pelaksanaan pendidikan dasar dan menengah kurang optimum.

Isu tersebut merupakan suatu masalah yang perlu dicarikan pemecahannya oleh berbagai pihak khususnya yang terkait dengan pendidikan sehingga dapat terselesaikan.

Rendahnya mutu pendidikan dalam konteks manajemen pendidikan, dikaji dari mutu keberhasilannya akan ditentukan oleh berbagai faktor, baik sistem maupun prosesnya. Ini menandakan bahwa dalam mengelola pendidikan merupakan garapan yang kompleks. Oleh karena itu untuk membahas pendidikan

yang komprehensif harus menggunakan pendekatan sistem. Menurut Made Pidarta (1988:30) “bila melaksanakan manajemen secara sistem, berarti memberi perhatian dan perlakuan dengan proporsi yang relatif sama kepada sub-sistem-sub-sistemnya, diharapkan jalan organisasi pendidikan tidak timpang.” Untuk menjaga ketimpangan tersebut diperlukan pengawasan. Satori (2002:2) mengatakan bahwa : “Tindakan pengawasan selalu diperlukan dan dilakukan di setiap organisasi apapun, yang bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja dan membentuk perilaku anggota organisasi sesuai dengan norma dan budaya organisasi itu, bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi.”

Permasalahan yang sering muncul di dalam proses adalah masih rendahnya mutu sumber daya manusia (MSDM) pengelola pendidikan. Dalam lingkup persekolahan adalah masih rendahnya mutu guru dan kepala sekolah, sedangkan dalam lingkup pendidikan secara meso masih rendahnya kinerja pengawas. Bagaimanapun lengkapnya sarana dan prasarana jika tidak ditunjang dengan MSDM para pengelola, maka sulit dicapai hasil atau *outcome* yang bermutu.

Dalam pencapaian tujuan pendidikan pada pelaksanaannya pengawas mempunyai peran penting sebagai salah satu pelaksana utama dalam proses pendidikan. Pencapaian tujuan tersebut dituntut kemampuan tenaga kependidikan yang mengelola pendidikan sebagaimana Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003, termasuk di dalamnya guru dan pengawas. Pengawas mempunyai tugas melakukan pembinaan kepada guru-guru, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas keguruannya sesuai kurikulum yang berlaku. Hal ini

hanya dapat dilakukan oleh pengawas yang profesional, memiliki MSDM yang berkualitas yang ditunjukkan dengan kinerjanya.

Kinerja (*performance*) merupakan hasil atau *outcome* yang ukurannya dapat dilihat dari optimalisasi sumber-sumber yang ada, produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Dalam konteks manajemen pendidikan, pedoman dari Depdiknas (2003) tentang standar kompetensi pengawas sekolah menjelaskan bahwa tujuan standar kompetensi pengawas sekolah mencakup tiga fungsi, yakni ; (1) sebagai acuan untuk mengukur kemampuan dan kinerja pengawas sekolah dalam pelaksanaan tugas kepengawasannya di sekolah, (2) pembinaan dan peningkatan kualitas pengawas sekolah, (3) peningkatan kinerja pengawas sekolah sesuai dengan profesinya. Adapun yang menjadi komponen standar kompetensinya terdiri dari empat faktor , yaitu ; (a) pengawasan sekolah, (b) pengembangan profesi, (c) teknis profesional dan (d) penguasaan wawasan kependidikan.

Pengawas sekolah yang profesional sesuai dengan tugas kepengawasannya akan berimbas kepada guru, karena tugas pengawas yang cukup penting adalah supervisi pengajaran, sehingga dengan supervisi yang dilakukannya diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajarnya dan akhirnya mampu menghasilkan lulusan yang bermutu. Salah satu tugas pengawasan adalah supervisi pembelajaran atau supervisi akademik, supervisi akademik menurut Satori (1996:2) yaitu: "kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran". Dengan supervisi akademik ini para pengawas diharapkan dapat melaksanakan tugas untuk pembinaan terhadap guru-guru mata pelajaran dalam melaksanakan manajemen

supervisi melalui langkah-langkah perencanaan program yang komprehensif, sehingga perbaikan dan peningkatan proses pembelajaran dapat tercapai yang akan berimbas pula pada hasil pembelajarannya. Namun demikian pada pelaksanaannya keterlibatan yang diharapkan dari pengawas dalam melakukan pembinaan sering ada keterbatasan, yang menyebabkan pemberdayaan kompetensi profesional guru mengalami hambatan. Untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan tersebut, diperlukan pendekatan supervisi secara terprogram, yang dapat meningkatkan partisipasi serta keterlibatan guru mata pelajaran sejenis dalam proses pembinaan oleh para pengawas mata pelajaran, terutama kemampuan menilai diri untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami yang berlaku sekarang ini. Oleh karena itu agar pembinaan terhadap guru mata pelajaran sejenis dapat dilaksanakan dengan baik, diperlukan kinerja pengawas yang berkualitas efektif dan efisien, maka diperlukan sumber daya manusia yang handal sebagai pengawas.

Kenyataannya kinerja pengawas banyak mengalami hambatan, adapun masalah yang cukup mendasar dan menyeluruh secara umum sebagaimana dikemukakan Sukarman (2005:1) mengatakan bahwa :

1. Terbatasnya pengawas sekolah secara kuantitatif dan kualitatif;
2. Kurang berfungsinya sistem rekrutmen pengawas sekolah;
3. Kurang berfungsinya institusi dan sistem pembinaan pengawas;
4. Rendahnya komitmen berbagai unsur terkait dalam peningkatan mutu kepengawasan sekolah;
5. Kurang efektifnya sistem pengelolaan pengawas;
6. Sistem, strategi, mekanisme, dan prosedur implementasi kepengawasan kurang berfungsi secara proporsional;
7. Sebagian pengawas mengalami kesulitan untuk mencapai lokasi sekolah binaan;

8. Keterbatasan dana operasional kepengawasan dan kurang berimbangnya dana operasional kepengawasan dengan banyaknya tugas dan fungsi pengawas;
9. Dari segi posisi atau kedudukan dan manajemen, pengawas adalah aparatur fungsional pemerintah daerah. Dalam posisi ini ditengarai agak temaram sehingga pengawas kurang diberdayakan dan difungsikan secara optimum;
10. Akibatnya, implementasi kepengawasan sekolah kurang efektif dan terkesan diselenggarakan apa adanya dan kurang optimum.

Berdasar pada hal di atas, dalam pengorganisasian pengawas bagaimana seharusnya bekerja terutama dalam melakukan tindakan supervisi, karena kinerja pengawas yang utama sekarang ini berupa supervisi yang harus dilakukannya, diperlukan adanya pengetahuan, pemahaman, dan tindakan yang seragam, untuk hal ini dalam pengorganisasian pengawas baik, dalam rekrutmen, seleksi dan persepsi peran terhadap tugasnya, yang diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerjanya perlu dikelola dengan baik. Adapun tentang pengorganisasian pengawas sebagaimana dikatakan Rifai (1982: 63) bahwa: “Maksud pengorganisasian ini agar semua pekerjaan dapat berjalan pada waktunya, menurut urutan pentingnya, menurut saluran-saluran yang dapat memberikan kelancaran sebaik-baiknya.”

Upaya untuk mencetak profil pengawas yang diharapkan berjalan lancarnya pembinaan terhadap guru-guru dalam melaksanakan tugasnya diperlukan kerja pengawas yang berkualitas, hal ini layak dimulai dari pengadaan personil baru mulai dari rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas terhadap pekerjaannya yang sesuai kebutuhan baik kualitas maupun kuantitasnya. Adapun tujuan dari rekrutmen sebagaimana dikatakan Said (1988:236) yaitu : “untuk menempatkan tenaga-tenaga yang berkualitas sesuai

dengan posisi yang akan ditempati dan kemudian memikatkannya supaya mengajukan lamaran". Namun sebelum dilakukan aktivitas perekrutan setidaknya akan muncul beberapa persyaratan menurut Castetter (1996:153) seperti: "siapa yang akan melakukan perekrutan, berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan, dari mana calon pelamar akan direkrut, persyaratan dan kualifikasi macam apa yang harus dipenuhi calon pelamar dan lain sebagainya". Dengan demikian maka dalam perekrutan diperlukan konsep perencanaan yang matang. Sebagai contoh untuk menetapkan persyaratan calon pegawai dalam organisasi pendidikan perlu memperhatikan berbagai aspek seperti : tingkat pendidikan, tingkat kecerdasan, tingkat preparasi, tingkat pengalaman, tingkat keahlian khusus, tingkat karakteristik personal dan kualitas latar belakang para kandidat.

Seleksi menurut Said (1988 : 237) adalah : "untuk menyaring para pelamar untuk menempati posisi yang tersedia". Wahyudi (1996: 82), mengatakan: "Seleksi juga merupakan aktivitas pemilihan para calon yang dianggap memiliki persyaratan atau preferensi tertentu." Ini artinya mereka yang telah memenuhi kualifikasi tertentu sesuai dengan spesifikasi jabatannya.

Sedangkan Schuller (1987 : 133) mengemukakan bahwa: "seleksi adalah proses memperoleh informasi untuk mengevaluasi dan memutuskan siapa yang akan diterima atau ditolak untuk bekerja, di bawah tuntutan hukum dalam jangka pendek dan jangka panjang untuk kepentingan individu maupun organisasi."

Pandangan yang dikemukakan di atas menunjukkan betapa pentingnya seleksi dilakukan melalui sebuah sistem dan mekanisme serta penataan yang cermat. Dengan demikian yang perlu mendapat perhatian sebelum melakukan

aktivitas seleksi ini, siapa yang akan melaksanakan seleksi, prosedur dan pendekatan apa yang akan digunakan, kendala-kendala apa yang dihadapi serta hal-hal lain yang dapat mempengaruhinya. Ini berarti bahwa persyaratan dan penilaian dalam seleksi pengawas harus dilihat dari berbagai aspek dan dilaksanakan secara objektif.

Berkaitan dengan seleksi di lingkungan pendidikan Castetter (1996 :86) mengemukakan bahwa: "seleksi yang digunakan dalam organisasi pendidikan adalah aktivitas dalam merangsang administrasi pegawai dengan maksud untuk menghadirkan sejumlah pegawai yang berkualitas di sekolah sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya."

Pendapat tersebut menunjukkan betapa pentingnya seleksi untuk dilakukan dalam lingkup organisasi yang mengelola bidang pendidikan termasuk di dalamnya menyeleksi calon pegawai untuk menduduki jabatan sebagai pengawas sekolah.

Persepsi menurut Gibson (1997 : 135) adalah : "proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis." Siagian (1988:100) menjelaskan tentang persepsi adalah: "Persepsi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berbeda-beda. Pemahaman proses persepsi ini melalui mana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensorinya dalam usaha memberikan makna tertentu pada suatu lingkungan." Dengan demikian persepsi merupakan suatu ekspresi sikap individu terhadap objek atau lingkungan tertentu melalui proses pemberian arti sehingga menjadi suatu keyakinan bagi dirinya.



umum UNESCO ([http://www.ibe.unesco.org/international/docs/ibe/thesaurus/index\\_r.htm](http://www.ibe.unesco.org/international/docs/ibe/thesaurus/index_r.htm)) dalam thesaurus-nya mendefinisikan *role perception* sebagai “*awareness of behavior patterns or functions expected of persons*”. Sejalan dengan itu, Robbins (2001:227) menyatakan bahwa *role perception* adalah “*an individual view of how her or she is supposed to act in a given situation*”. Lebih lanjut diungkapkan pula bahwa interpretasi mengenai cara kita meyakini apa yang kita harus lakukan, kita terlibat dalam beberapa jenis perilaku. Orang bisa mendapatkan persepsi ini dari stimuli di sekitarnya, dari teman, buku, film, televisi, dan lain-lain yang pernah dilihat, didengar, dirasakan, dan dilakukannya.

Berkaitan dengan persepsi peran tentang pekerjaan pengawas ini, maka bagaimana persepsi seseorang terhadap pekerjaannya sebagai pengawas, sehingga pada akhirnya akan dapat membantu perannya dalam memahami dan melaksanakan kinerja pengawasannya.

Sering terjadi persepsi seseorang terhadap peran pengawas ini menimbulkan berbagai penafsiran dalam pekerjaannya, baik yang positif/menganggap berat, ataupun yang negatif/menganggap mudah. Oleh karena itu persepsi peran pengawas ini penting ditelusuri, diteliti dan dikaji yang berhubungan dengan wawasan pengawas tersebut tentang sejauhmana mengetahui dan memahami serta penafsiran terhadap pekerjaannya .

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirasakan penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang *kontribusi rekrutmen, seleksi dan persepsi peran terhadap kinerja pengawas* (Studi Deskriptif Analitik Terhadap Pengawas Sekolah Menengah di Wilayah 3 Cirebon).





## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi pernyataan masalah (problem statement) dalam penelitian ini adalah: Rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas untuk pengawas sekolah menengah di Wilayah 3 Cirebon kurang optimal sehingga mempengaruhi kinerja dalam melaksanakan tugas kepengawasannya.

Rekrutmen dan seleksi para pengawas sekolah di lingkungan Sekolah Menengah sudah ada kriteria yang dapat dijadikan acuan yang baku, yaitu untuk pengadaannya harus memenuhi standar kompetensi, sebagaimana tercantum dalam Depdiknas 2003 tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah. Begitu juga pengawas harus mempunyai persepsi yang positif dapat berperan sebagai pengawas yang profesional, sehingga persepsi peran pengawas tersebut diharapkan dapat memenuhi kinerjanya sebagai pengawas. Agar terlihat jelas, maka permasalahan tersebut perlu diidentifikasi. Identifikasi masalah dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Sebelum menduduki jabatan pengawas pada sekolah menengah khususnya di Wilayah 3 Cirebon, apakah telah menjalani proses rekrutmen, seleksi dan pemahaman terhadap persepsi perannya ?
2. Apakah aktivitas rekrutmen, seleksi dan persepsi terhadap peran pengawas ditangani oleh sebuah tim atau panitia yang independen ?
3. Apakah aktivitas rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas dilaksanakan secara terencana dan terprogram ?
4. Metode dan teknik apa yang diterapkan dalam melaksanakan rekrutmen, seleksi dan persepsi peran calon pengawas ?



persyaratan administrasi dan kriteria apa yang harus dipenuhi calon pengawas sebelum mengikuti seleksi ?

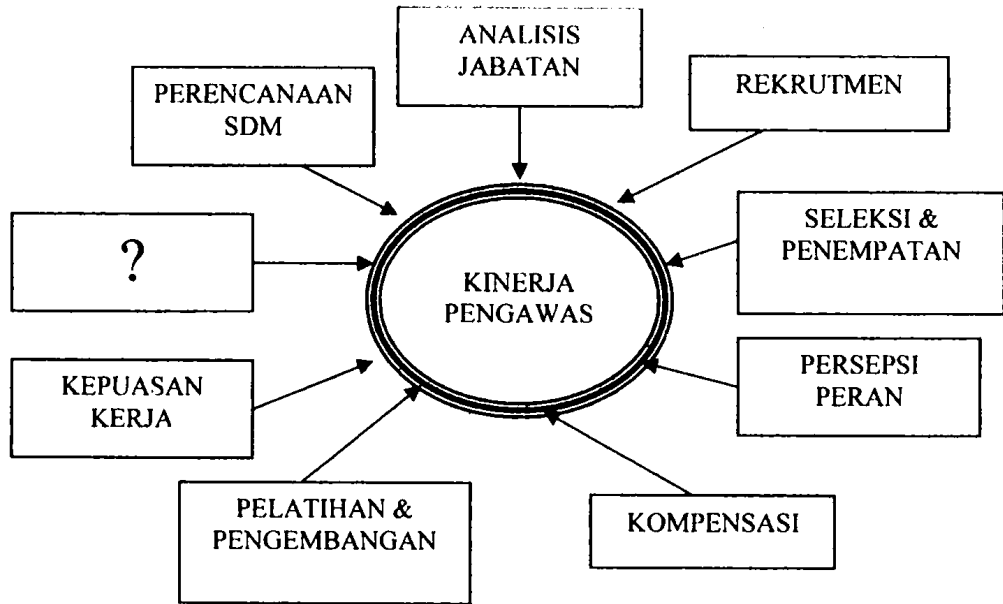
6. Apakah persyaratan administrasi yang telah ditetapkan dianggap memenuhi kelayakan ?
7. Apakah sistem perekrutan, seleksi dan persepsi peran calon pengawas dinilai sudah cukup baik ?
8. Apakah dalam implementasinya aktivitas rekrutmen, seleksi dan persepsi peran telah dilaksanakan sebagaimana mestinya ?
9. Apakah rekrutmen, seleksi dan persepsi peran calon pengawas yang dilaksanakan memiliki keterkaitan dengan hasil kinerja pengawas ?
10. Kendala-kendala apa yang dihadapi dalam melaksanakan aktivitas rekrutmen, seleksi dan persepsi peran ?

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Secara konseptual, berbicara tentang kinerja pengawas sekolah, faktor-faktor yang berpengaruh dalam variabel ini cukup banyak, diantaranya perencanaan SDM, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, persepsi peran, kompensasi total, pelatihan dan pengembangan, kualitas hidup dan produktivitas kerja, dan sebagainya.

Masalah yang mempengaruhi kinerja pengawas sekolah tersebut, penulis memberi gambaran secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ke dalam gambar sebagai berikut :



**Gambar 1. 1**  
**Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pengawas**

Hasil pengamatan sementara di lapangan, dari sekian banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pengawas yang paling utama terlihat dengan kasat mata penulis adalah **rekrutmen**, **seleksi** dan **persepsi peran**, karena melalui *rekrutmen* suatu organisasi dari sejak awal dapat menentukan sosok pegawai yang dibutuhkan sekaligus dapat memenuhi standar kualifikasi yang dipersyaratkan, disamping itu juga *seleksi* calon-calon potensial dapat dipilih yang terbaik agar mampu menghadirkan kinerja secara profesional. Pada sisi lain, *kinerja* juga dapat dipengaruhi oleh penafsiran dan pemahaman terhadap aktivitas-aktivitas organisasi dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan kinerja pegawai melalui *persepsi* terhadap *perannya* sebagai pengawas, sehingga akan mampu dalam mengemban tugas dan kewajibannya dalam menyikapi perkembangan manajemen pendidikan yang semakin dinamis dan siap menghadapi akselerasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang cukup pesat di era global.

Studi pendahuluan kondisi kinerja pengawas berdasarkan wawancara dengan beberapa orang guru dan kepala sekolah yang menjadi isue sentral pengawas sekolah sekarang ini adalah :

- a. Pelaksanaan supervisi akademik dilakukan hanya bagi guru yang akan dipromosikan untuk kenaikan tingkat/golongan, jika ditinjau dari waktu maka pelaksanaan yang paling cepat hanya selama dua tahun sekali untuk setiap guru. Tetapi terkadang supervisi dimaksud tidak dilakukan karena hanya sebatas mengumpulkan perangkat pembelajaran guru (program pembelajaran, skenario pembelajaran dan yang lainnya), dengan demikian kegiatan proses mengajar- belajar guru di kelas kurang mendapat perhatian.
- b. Kegiatan MGMP yang dimotori oleh para pengawas dilakukan saat menjelang akhir semester/ujian, hal ini menyebabkan tidak adanya perbaikan bagi para guru dalam pelaksanaan tindakan kelas yang relevan.
- c. Para pengawas menialai hasil belajar-menagajar melihat dari nilai ujian akhir atau semester.
- d. Disanyalir para pengawas kurang mempunyai wawasan yang luas tentang supervisi sekolah, rekrutmen pengawas dilakukan dari guru senior atau kepala sekolah yang akan habis masa jabatannya sebagai PNS tetapi kurang memahami tentang pelaksanaan supervisi.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah diuraikan di atas, agar tidak meluasnya masalah sehubungan dengan adanya keterbatasan waktu, dana dan kemampuan melaksanakan penelitian secara mendalam, maka secara spesifik permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah : ***“Adakah Kontribusi Rekrutmen, Seleksi dan Persepsi peran terhadap Kinerja Pengawas (Pengawas Sekolah Menengah di Wilayah 3 Cirebon)?”***.

Dari pertanyaan masalah tadi dirinci lagi menjadi sub-sub pertanyaan sebagai berikut :

1. Adakah kontribusi rekrutmen calon pengawas terhadap kinerja pengawas ?
2. Adakah kontribusi eleksi calon pengawas terhadap kinerja pengawas ?
3. Adakah kontribusi persepsi peran calon pengawas terhadap kinerja pengawas?
4. Adakah kontribusi rekrutmen, seleksi, dan persepsi peran calon pengawas terhadap kinerja pengawas ?

## D. Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menganalisis secara deskriptif fenomena tentang pengaruh rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas terhadap kinerja pengawas khususnya pengawas sekolah menengah, sehingga diharapkan dapat memberikan masukan berupa sumbangan pemikiran kepada semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan pengadaan pengawas sekolah

menengah terhadap kinerja pengawas pada Dinas Pendidikan di Wilayah 3 Cirebon.

## **2. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan mengungkap data tentang kontribusi rekrutmen, seleksi dan persepsi peran terhadap kinerja pengawas sekolah menengah. Temuan-temuan hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan dalam upaya meningkatkan kinerja pengawas sebagai tenaga pendidik, khususnya pengawas sekolah menengah. Secara lebih rinci penelitian ini ditujukan untuk :

- a. Mengetahui kontribusi rekrutmen calon pengawas terhadap kinerja pengawas.
- b. Mengetahui kontribusi seleksi calon pengawas terhadap kinerja pengawas.
- c. Mengetahui kontribusi persepsi peran calon pengawas terhadap kinerja pengawas.
- d. Mengetahui kontribusi rekrutmen, seleksi dan persepsi peran calon pengawas secara bersama-sama terhadap kinerja terhadap kinerja pengawas sekolah menengah di Wilayah 3 Cirebon.

## **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dihasilkan dari penelitian ini, setidaknya-tidaknya ada dua yaitu; *pertama*, manfaat dari segi ilmiah dalam kerangka pengembangan ilmu (manfaat teoritis) dan *kedua*, manfaat praktis.

### **1. Manfaat Teoritis**

Ditinjau dari aspek pengembangan ilmu (teoritis), penelitian ini dapat memberikan sumbangan terhadap khasanah perkembangan ilmu administrasi, khususnya administrasi pendidikan dalam memahami aspek pengadaan SDM yaitu rekrutmen, seleksi, persepsi peran, serta kinerja sebagai outcome/hasilnya.

### **2. Manfaat Praktis**

Ditinjau dari aspek praktis, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dan bahan masukan bagi dinas pendidikan dalam rangka merumuskan kebijakan, program, dan perencanaan rekrutmen dan seleksi, serta pemahaman persepsi perannya, dalam upaya meningkatkan prestasi/kinerja para pelaksana pendidikan khususnya para pengawas sekolah.

### **F. Kerangka Pemikiran**

Dinas pendidikan pada setiap kabupaten/kota adalah penyelenggara pendidikan yang mempunyai kewenangan mengatur, melaksanakan pemenuhan akan pendidikan dan mempunyai kewajiban melayani pendidikan masyarakatnya (Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom). Pendidikan ini termasuk dalam kelompok pelayanan dasar atau “basic service”, dimana Pemerintah daerah mempunyai kewenangan wajib, artinya pendidikan harus dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota (UU. No. 22 Tahun 1999 Pasal 11 Ayat 2). Sehingga Dinas Pendidikan juga mempunyai tanggung jawab yang besar dalam

memberikan pelayanan kepada konsumen, dalam pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan yang dihadapkan kepada tuntutan dan tantangan yang semakin kompleks. Oleh karena itu banyak yang harus dipersiapkan oleh Dinas Pendidikan dalam menghadapi tantangan ini. Salah satunya adalah perencanaan untuk menentukan kebutuhan pegawai berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berinteraksi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Sehubungan dengan hal ini T. Hani Handoko (1999 : 235) mengatakan Bahwa :

Ada tiga bagian perencanaan personalia : (1) penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan; (2) pemahaman para tenaga kerja di mana karyawan potensial ada; dan (3) pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi perencanaan pegawai, yaitu proses memformulasikan rencana-rencana untuk mengisi lowongan yang terjadi dimasa sekarang dan mempersiapkan di masa depan berdasarkan pada suatu analisis dan posisi, oleh karena itu perencanaan pegawai merujuk kepada perencanaan untuk mengisi beberapa atau semua posisi organisasi dimasa sekarang dan yang akan datang. Sedangkan persepsi peran pengawas merupakan suatu pemahaman tentang tugasnya melalui sikap individu terhadap lingkungannya dengan proses pemberian arti sehingga menjadi keyakinan bagi dirinya. Hal ini sejalan dengan pendapat Hammer dan Organ dalam Indrajaya (1989 : 45) persepsi dipandang sebagai suatu proses yang mengorganisasikan



dalam pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengolah pertanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya.

Churchill (2001:247) menyatakan bahwa peran atau *role* itu “*represents activities and behaviors that are to be performance by any person who occupies that role*”. Dengan demikian peran pengawas menunjukkan aktivitas dan perilaku yang akan dilakukan oleh setiap pengawas yang bekerja di sejumlah sekolah tertentu. Posisi pengawas di sini dilingkupi oleh sejumlah *role set* atau *role partners*, yaitu orang atau yang berkepentingan dengan cara pengawas bekerja. Di lingkungan sekolah, mereka antara lain adalah : sekolah itu sendiri, kepala sekolah, siswa dan orang tua siswa, guru, dan keluarga pengawas (suami/istri, anak dan tetangga).

Dinas pendidikan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya yaitu memberikan pemenuhan kebutuhan untuk pelayanan pendidikan, diperlukan adanya kesiapan dari seluruh komponen atau pegawai yang dimilikinya, termasuk para pengawas. Namun dalam menjalankan fungsinya masih ditemukan banyak kendala dalam suasana otonomi daerah sekarang ini.

Dalam otonomi daerah yang relatif masih baru banyak kendala yang dihadapi oleh para pengambil keputusan di lingkungan dinas masing-masing termasuk salah satunya adalah dinas pendidikan, petunjuk pelaksanaan dan pedoman dalam pengadaan pegawai seperti rekrutmen dan seleksi memang sudah ada, namun pada kenyataannya banyak terjadi ketimpangan dan penyimpangan sehubungan dengan adanya birokrasi dari pemerintah daerah, yang nota bene sebagai pengambil keputusan yang cukup menentukan dalam rekrutmen dan

seleksi pegawai diantaranya seperti rekrutmen dan seleksi para pengawas. Selain terhadap rekrutmen dan seleksi juga persepsi peran yang dapat mempengaruhi pemahaman dalam implementasi pelaksanaan tugas di lapangan.

Dalam tugas pengawas di lapangan ke sekolah binaan juga sedikit banyak mempunyai pengaruh terhadap penempatannya, sehingga para pengawas ingin memilih sekolah binaan yang cukup potensial dilihat dari kualitas mutu penyelenggaraan pendidikannya. Keadaan ini menyebabkan adanya ketidakseimbangan penempatan para pengawas bagi sekolah binaannya, ada yang ditempatkan pada sekolah-sekolah yang cukup potensial, dan sebaliknya ada yang ditempatkan pada sekolah-sekolah yang kurang potensial ditinjau dari daya jangkauannya juga dalam hal mutu pelaksanaan proses belajar-mengajarnya.

Kualitas kinerja pengawas sekolah mempunyai peranan penting dalam memberikan pelayanan kepada guru dalam pelaksanaan pembinaan, untuk menunjang keberhasilan dan peningkatan proses pendidikan. Apalagi sekarang dihadapkan kepada tuntutan dan tantangan dari kurikulum yang semakin kompleks dengan berbasis kompetensi. Oleh karena itu, banyak tugas yang harus dipersiapkan dan dilakukan untuk menghadapi situasi ini. Salah satu upaya yang dapat dilakukan para pengawas sekolah dalam menghadapi kendala ini, yaitu melalui pengorganisasian yang progresif untuk dapat menjawab perubahan yang terjadi. Berhasil tidaknya suatu organisasi menjalankan misinya dapat dilihat dari kemampuan melakukan perubahan untuk menghadapi tantangan dan tuntutan yang relevan. Siagian (1998:206) menyatakan bahwa perubahan organisasi diperlukan dengan pertimbangan, seperti:

- “1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat dari perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan terjadi diluar organisasi;
2. Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi;
3. Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan dalam melakukan kedua hal tersebut di atas;
4. Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja untuk mampu tetap bertahan akan tetapi juga untuk terus tumbuh dan berkembang;
5. Mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga para anggota terjadi perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi”.

Adanya perubahan organisasi karena dituntut untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dinamis. Sebagaimana Stephen P Robbins dalam Hadyana Pujaatmaka, 1996 : 322 menyatakan :

Ada enam kekuatan spesifik yang bertindak sebagai perangsang perubahan: 1) Sifat angkatan kerja yang berubah, misalnya, hampir semua organisasi akan menyesuaikan diri dengan lingkungan multi budaya. 2) Teknologi. Teknologi sedang mengubah pekerjaan organisasi. 3) Kejutan ekonomi, hal ini memaksa perubahan pada organisasi. 4) Persaingan. 5) Kecenderungan sosial, organisasi mau tidak mau harus menyesuaikan diri. 6) Politik dunia.

Berdasarkan kedua pendapat di atas, maka perubahan organisasi tersebut dilakukan karena organisasi harus menghadapi tuntutan dan tantangan yang semakin banyak dan kompleks. Lebih lanjut Mu!yono dan Iskandar (2002:53) mengatakan : “Melalui perubahan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan atau produktivitas organisasi secara keseluruhan, termasuk juga kemampuan setiap anggota atau pegawainya”.

Salah satu bentuk perubahan dan pengembangan organisasi adalah meningkatkan efektifitas organisasi yaitu pemberdayaan pegawainya dengan cara pendidikan, pelatihan, penataran, dan pembinaan dari pihak terkait.

Peran serta pengawas sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu memberikan arahan, bimbingan, dan pelayanan bagi guru-guru diperlukan adanya kesiapan pengetahuan dan pemahaman untuk mengaplikasikan kinerjanya. Namun dalam menjalankan tugas dan fungsinya ini masih ditemukan banyak kendala, dimungkinkan karena kurangnya pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi para pengawas juga pengawas juga kurang memenuhi standar kompetensi sebagai pengawas sekolah.

Dalam prakteknya, tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dan harus segera dilaksanakan oleh para pengawas sekolah belum optimal. Hal ini tiada lain karena masih rendahnya produktivitas kerja pegawai itu sendiri. Rendahnya produktivitas kerja pengawas sekolah tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain disebabkan penataan organisasi tidak sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu organisasi para pengawas perlu dibenahi, dalam hal ini pembinaan terhadap guru-guru perlu direncanakan, diorganisir, dilaksanakan, dan dinilai hasilnya, sehingga tercipta efektifitas dan efesiensi pelaksanaan tugas-tugas yang pada akhirnya produktivitas kerja meningkat.

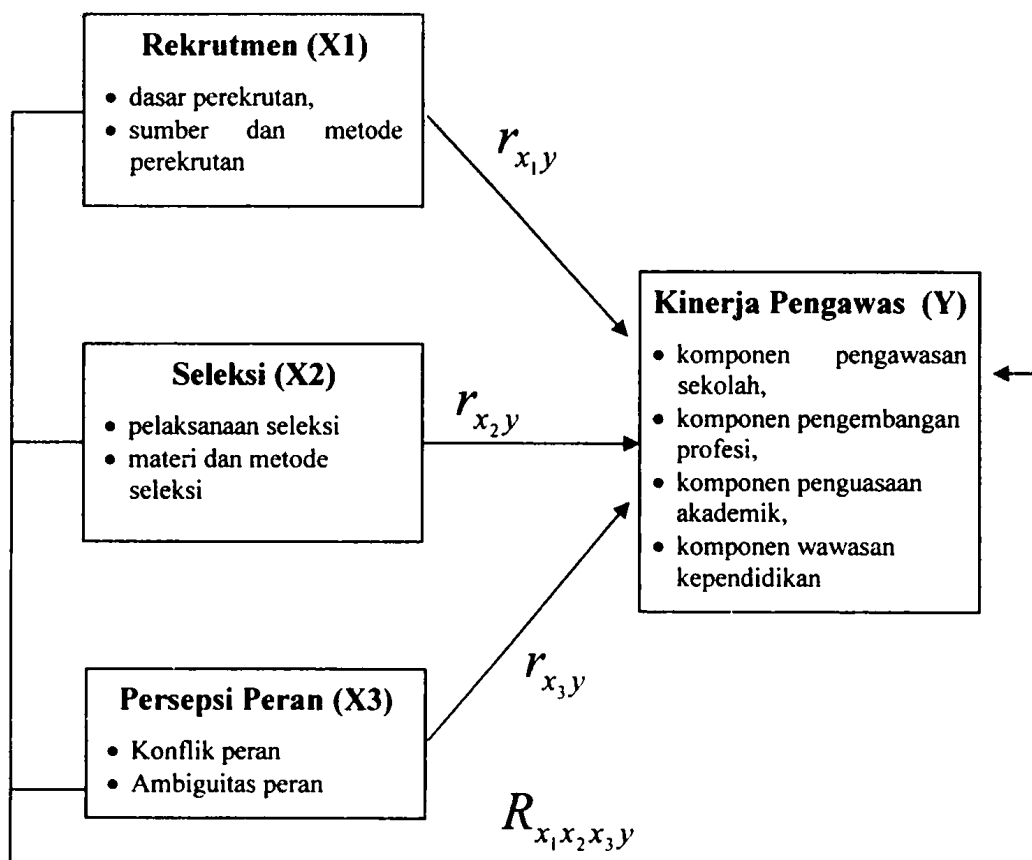
Faktor lainnya adalah sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam mencapai efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, menurut Siagian (1998 : 227) menjelaskan : “sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keahlian serta disiplin dan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang dapat menjawab tantangan dari customer.” Sesuai dengan pendapat Zainun (dalam Supriatna, 2000 : 9) yang menyatakan bahwa : “betapapun lengkap dan baiknya sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, tidak akan banyak memiliki arti bagi tercapainya tujuan (efektivitas) organisasi, jika tanpa unsur manusianya.” Dengan demikian, organisasi dengan segala perangkatnya , baik kelengkapan struktur



organisasi, sistem manajemen maupun fasilitas-fasilitas yang canggih dan lengkap harus diimbangi dengan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu perlu diciptakan SDM yang berkualitas dan profesional di bidangnya agar dapat menunjukkan kinerja yang baik, salah satu jalannya adalah pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan persepsi peran para pengawas sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan sebagai pengawas sekolah yang berkualitas. Adapun yang dimaksud dengan kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Jadi yang dimaksud kinerja organisasi adalah sebagai suatu gambaran berkaitan dengan unjuk kerja mencapai tujuan yang diinginkan.

Berpijak pada pengertian kinerja serta prinsip-prinsip kinerja yang telah dikemukakan, maka dapat diketahui bahwa yang menjadi karakteristik indikator kinerja adalah; (1) terkait pada tujuan program menggambarkan pencapaian hasil, (2) harus dibatasi pada hal-hal yang vital dan penting bagi pengambilan keputusan, (3) diutamakan pada hal-hal yang perlu mendapat prioritas.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan dan mengacu pada beberapa teori dan konsep serta pendapat para pakar, maka dapat ditegaskan bahwa tesis ini erat kaitannya dengan fokus penelitian ilmu administrasi pendidikan. Apabila digambarkan ke dalam sebuah model, maka penelitian ini dapat dilukiskan sebagai berikut di bawah ini.



**Gambar 1. 2**  
**Hubungan Antar Variabel Penelitian**

Berdasarkan bagan di atas dapat diuraikan bahwa ada korelasi antara rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas dengan kinerja pengawas, apabila rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagaimana ketentuan sehingga akan mendapatkan kinerja pengawas yang diharapkan

Apabila rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan konsep-konsep akan mendapatkan kinerja pengawas yang potensial, seleksi para pengawas yang berkualitas dan profesional akan menghasilkan kinerja pengawas yang diinginkan,

juga pemahaman persepsi peran pengawas terhadap pekerjaan dan lingkungannya yang merupakan keyakinan bagi dirinya dalam melakukan tugas akan menghasilkan kinerja pengawas yang diharapkan.

Kinerja pengawas yang berkualitas akan menghasilkan pengawas yang profesional, tentu saja harus dimulai dari rekrutmen, seleksi dan persepsi terhadap perannya sebagai pengawas.

## **G. Anggapan Dasar dan Hipotesis Penelitian**

### **1. Anggapan Dasar**

Anggapan dasar adalah sesuatu yang dianggap benar sebagai suatu kebenaran, oleh sebab itu anggapan dasar tidak perlu diragukan lagi kebenarannya.

Dalam penelitian ini anggapan dasar yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi, diperlukan pengumpulan data personil melalui rekrutmen.
- b. Makin banyak pelamar dalam perekrutan pegawai, memungkinkan perekrutan pegawai lebih leluasa untuk memperoleh calon personel yang potensial.
- c. Uji kemampuan personel dapat terlihat dari pelaksanaan seleksi personel secara objektif.
- d. Persepsi terhadap suatu pekerjaan tertentu dapat mempengaruhi peran personel dalam melakukan tugasnya.
- e. Kinerja pengawas sekolah menengah turut ditentukan oleh pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan persepsi peran dalam melakukan tugas yang dilaksanakannya.

## 2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap suatu permasalahan yang masih harus dibuktikan kebenarannya. Artinya suatu persyaratan yang bersifat hipotesis belum tentu benar. Oleh karena itu, pernyataan tersebut masih harus dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian sampai benar-benar terbukti secara sah dan meyakinkan. Sebagaimana dikemukakan Arikunto (2000 : 62) berpendapat bahwa : “hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Berdasarkan anggapan dasar dan uraian di atas, maka hipotesis utama penelitian ini adalah : “Kontribusi rekrutmen, seleksi dan persepsi peran terhadap kinerja pengawas ( pengawas sekolah menengah pada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Wilayah 3 Cirebon )”.

Hipotesis utama tersebut, kemudian diturunkan lebih lanjut ke dalam sub-sub hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat kontribusi yang signifikan rekrutmen pengawas terhadap kinerja pengawas.
2. Terdapat kontribusi yang signifikan seleksi pengawas terhadap kinerja pengawas.
3. Terdapat kontribusi yang signifikan persepsi peran pengawas terhadap kinerja pengawas.
4. Terdapat kontribusi yang signifikan rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas secara bersama- sama terhadap kinerja pengawas.



Rumusan hipotesis nol dan hipotesis alternatif penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a.  $H_0 : \rho_{x_1,y} = 0$                       tidak terdapat kontribusi yang signifikan rekrutmen pengawas terhadap kinerja pengawas.  
 $H_1 : \rho_{x_1,y} > 0$                       terdapat kontribusi yang signifikan rekrutmen pengawas terhadap kinerja pengawas.
- b.  $H_0 : \rho_{x_2,y} = 0$                       tidak terdapat kontribusi yang signifikan seleksi pengawas terhadap kinerja pengawas.  
 $H_1 : \rho_{x_2,y} > 0$                       terdapat kontribusi yang signifikan seleksi pengawas terhadap kinerja pengawas.
- c.  $H_0 : \rho_{x_3,y} = 0$                       tidak terdapat kontribusi yang signifikan persepsi peran pengawas terhadap kinerja pengawas.  
 $H_1 : \rho_{x_3,y} > 0$                       terdapat kontribusi yang signifikan persepsi peran pengawas terhadap kinerja pengawas.
- d.  $H_0 : \rho_{x_1,x_2,x_3,y} = 0$                       tidak terdapat kontribusi yang signifikan rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas secara bersama-sama terhadap kinerja pengawas  
 $H_1 : \rho_{x_1,x_2,x_3,y} > 0$                       terdapat kontribusi yang signifikan rekrutmen, seleksi dan persepsi peran pengawas secara bersama-sama terhadap kinerja pengawas.





