

EVALUASI KINERJA PENGAWAS SMA DI KABUPATEN BENGKULU TENGAH, PROVINSI BENGKULU

Iswadi Idris

Guru SMK Negeri 2 Bengkulu

Abstract

The objective of study is to find out the performance of senior high school supervisors in central Bengkulu regency Bengkulu province that consists of: (1) composing supervisory planning, (2) carrying out the supervisory planning, (3) evaluating the implementation of the supervisory planning, and (4) guiding and training of professional teachers and school principals. The research was conducted in regencies and cities in central Bengkulu regency Bengkulu province. The subject of research is senior high school supervisor in central Bengkulu regency Bengkulu province (34 persons). The method of research is mixed method. The research design used Probus is Descrepancy Evaluation Models (DEM). The data were collected by using observation, interview, questionnaire and documents. The results of research shows that: (1) the performance of supervisors in composing planning is good category, (2) the performance of supervisors in carrying out supervisory planning is fair category, (3) the performance of supervisors in evaluating the product of implementation of the supervisory planning is fair category, and (4) the performance of supervisors in guiding and training of professional teachers or school principals in central Bengkulu regency Bengkulu province is poor category.

Keywords: performance, planning implementation, evaluation and training

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) hendaknya lebih ditingkatkan ke depan. Peningkatan dimaksud antara lain diarahkan pada SDM yang lebih unggul dan kompetitif. Unggul dalam arti memiliki prestasi lebih dari yang lainnya sedangkan kompetitif memiliki daya saing sehingga dapat bersaing secara sehat dengan berbagai dinamika yang tumbuh di masyarakat. Dapat berbuat dalam kondisi yang dinamis seiring dengan perkembangan masyarakat.

Salah satu jalur yang dipercaya menjadi sarana peningkatan SDM adalah

melalui jalur pendidikan. Jalur pendidikan di Indonesia terdiri dari jalur pendidikan formal dan pendidikan non formal. Kedua jalur pendidikan ini senantiasa dikembangkan secara bersama-sama. Walaupun demikian, jalur pendidikan memiliki pengguna (*user*) lebih banyak dari pendidikan non formal. Bahkan di masyarakat pendidikan non formal hanyalah merupakan pendidikan alternatif setelah pendidikan formal.

Peningkatan prestasi siswa di sekolah menjadi tanggung jawab semua pihak terutama oleh guru, kepala sekolah dan pengawas pendidikan. Ketiga pihak ini

diharapkan menjadi aktor utama dalam menciptakan SDM yang lebih unggul dan kompetitif. Guru berperan sebagai pendidik, pelatih dan penilaian hasil siswa dan kepala sekolah sebagai manajer penyelenggara pendidikan, sedangkan pengawas sebagai pembimbing, pembina, fasilitator dan evaluator bagi guru dalam penyelenggaraan pendidikan.

Ada lima langkah pembinaan kemampuan guru melalui supervisi akademik, yaitu: (1) menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis, (2) menganalisis kebutuhan, (3) mengembangkan strategi dan media, (4) melakukan penilaian, dan (5) melakukan revisi. Hubungan yang harmonis antara pengawas dan guru, semua pihak yang terkait dengan pembinaan keterampilan pembelajaran guru memerlukan kejelasan, serta ada kejelasan informasi kepada guru dan kepala sekolah.

Landasan yuridis atas pengawas sekolah diantaranya: (1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan; (a) Pasal 39 menyatakan pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan, (b) Pasal 55 menyatakan pengawas satuan pendidikan meliputi *pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan* dan *tindak lanjut hasil pengawasan*, dan (c) Pasal 57 dinyatakan, supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan

berkesinambungan oleh pengawas; (2) 140 Permendiknas No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah atau Madrasah; serta (3) PP No. 74 tahun 2008 pasal 54 ayat 8 beban kerja pengawas sekolah minimal 24 jam tatap muka tiap minggu, melaksanakan pengawasan akademik, manajerial dan melaksanakan pelatihan atau pembimbingan guru dan kepala sekolah.

Evaluasi kinerja pengawas cenderung belum dilakukan oleh pengambil kebijakan sehingga mendesak untuk dilakukan. Evaluasi kinerja pengawas sekolah dimaksudkan untuk: (1) merumuskan kriteria-kriteria acuan kinerja pengawas, (2) melakukan penilaian kinerja, (3) mencocokkan hasil penilaian kinerja dengan kriteria, dan (4) menyusun rekomendasi. Namun realita menunjukkan bahwa keberadaan pengawas masih jauh dari harapan. Kondisi ini terlihat pada: (1) kepengawasan yang masih cenderung belum tepat waktu, (2) pelaksanaan kegiatan kepengawasan yang cenderung kurang sesuai dengan yang ditetapkan, (3) cenderung kurangnya upaya para pengawas melakukan evaluasi atas pekerjaannya sebagai dasar melakukan refleksi perencanaan tahun berikutnya, dan (4) kecenderungan kurangnya para pengawas melakukan pembinaan profesional kepada para guru maupun kepala sekolah. Kondisi ini dapat berdampak pada pencapaian kualitas pendidikan terganggu.

Konsep Evaluasi Kinerja Pengawas Sekolah

Pengertian kinerja secara sederhana dikemukakan Barry Staw (2003:205), yaitu: *“performance is defined as the output of an individual or team that is depicted in their ob description and for which they”*.

Kinerja didefinisikan sebagai output individu atau tim yang tergambar dalam uraian kerjanya dan untuk itu mereka dibayar berdasarkan nilai kinerja atau sejenisnya.

Jennifer M. George, Gareth, R. Jones (2012:159), menyatakan bahwa: *“performance is an evaluation of the results of a person's behavior: It involves determining how well or poorly a person has accomplished a task done a job”*.

Kinerja adalah suatu evaluasi hasil perilaku seseorang. Hal ini meliputi penentuan seberapa bagus atau kurangnya seseorang menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan.

Pendapat yang sama, dikemukakan Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2009:37), yaitu:

“job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational accomplishment”.

Kinerja merupakan nilai dari pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya terdiri dari perilaku positif namun juga perilaku negatif yang harus dihindari demi pencapaian tujuan organisasi. Perilaku positif harus ditingkatkan semetara perilaku negatif harus dihilangkan.

Dari berbagai deskripsi konsep di atas dapat disintesis Kinerja adalah seperangkat nilai dari perilaku pekerja secara individu yang memberikan dampak positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan.

Evaluasi pekerjaan terkait penilaian, tuntutan relatif dari pekerjaan berbeda dalam organisasi. Itu biasanya bertujuan sebagai dasar mengenai perbedaan terkait bayaran dengan tugas pekerjaan. Sehingga menjadi alat yang dapat digunakan untuk membantu menentukan struktur pengupahan. Terlebih dengan perkembangan saat ini bahwa pengupahan pegawai didasarkan pada hasil evaluasi atau penilaian berbasis kinerja.

Daniel L. Stufflebeam (2002:29), mendefinisikan evaluasi (*evaluation*) sebagai *“job evaluation is a systematic process designed to aid an establishment in establishing differentials across jobs within a single employer”*.

Evaluasi pekerjaan adalah proses sistematis yang didesain untuk membantu suatu penegakan dalam penetapan berbeda melampaui pekerjaan dibawah seorang pekerja.

Stephen Pilbeam, Marjorie Corbridge (2002:128-133) mendefinisikan: *“job evaluation is a systematic, but not scientific, way of determining the relative worth of jobs within a graded pay structure by ranking jobs in a hierarchy”*.

Evaluasi kinerja adalah sistematika tapi bukan pengetahuan, cara menentukan nilai tertentu suatu pekerjaan dalam deretan struktur gaji dengan urutan pekerjaan dalam struktur.

Konsep Kinerja Pengawas Sekolah

Pengawasan merupakan proses umum dari standar baku dalam mencapai tujuan organisasi, membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan standar dan apabila terdapat kesenjangan diperlukan perbaikan untuk memperbaiki kinerja pegawai.

Schermerhorn (2011:15), menyebutkan bahwa:

“controlling is proses of measuring performance and taking action to ensure desired result”.

Pengawasan adalah proses mengendalikan terhadap kinerja kerja dan menentukan keputusan apa yang akan diambil dalam upaya perbaikan guna tercapainya tujuan organisasi. Hal terpenting dalam pengawasan merupakan upaya bantuan profesional terhadap klien dalam upaya pencapaian tujuan baik individu maupun kelompok.

Kinerja pengawas sekolah adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas pengawas sekolah meliputi: (1) penyusunan perencanaan pengawasan, (2) pelaksanaan kegiatan pengawasan, (3) evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan, dan (4) membimbing dan melatih profesional guru dan kepala sekolah yang diindikasikan oleh: (a) kualitas hasil kerja, (b) ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, (c) prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, (d) kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan

(e) kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Model Evaluasi Kinerja Pengawas Sekolah

Terdapat beberapa model evaluasi kinerja, diantaranya adalah (1) *Formative and Summative Evaluation Model*, (2) *The Discrepancy Evaluation Model*, (3) *The CIPP Model*, dan (4) *Utilization-Focused Evaluation Model*.

Formative and Summative Evaluation Model: Secara sederhana Scriven menyebutkan bahwa evaluasi sumatif formatif merupakan evaluasi yang dilakukan diawal dan diakhir kegiatan. Scriven (1967) pertama membedakan antara peranan evaluasi sumatif dan formatif. Sebuah evaluasi dianggap sebagai formatif jika memiliki tujuan untuk menyediakan informasi untuk memperbaiki perencanaan.

The Discrepancy Evaluation Model: digagas oleh Provus 1971. Untuk mengevaluasi sesuatu, kita biasanya melakukan perbandingan. Model evaluasi *discrepancy* menampilkan pengumpulan ide-ide dan tata cara yang dilakukan sebagai usaha untuk menyelesaikan harapan yang membangun. Untuk menilai objek tertentu, misalnya (manusia, motor atau perencanaan) harus dibandingkan dengan standar. Standar yang kita maksud adalah sebuah daftar, gambaran, atau representasi dari kualitas atau

karakteristik yang harus dimiliki oleh sebuah objek yang akan kita evaluasi. Gambaran tentang bagaimana sesuatu itu seharusnya disebut *standard* (S).

The CIPP Model: Model ini digunakan untuk mengidentifikasi berbagai segi dari suatu perencanaan yang berurutan atau komponen proyek dan orang-orang dan menilai mereka baik secara individual maupun secara keseluruhan. Model CIPP tujuan yang paling utama bukan untuk membuktikan, tetapi bertujuan untuk memperbaiki. Model CIPP memiliki beberapa elemen penting dalam mengevaluasi, meliputi: (1) Evaluasi Kontek, (2) Evaluasi Input, (3) Evaluasi Proses, dan (4) Evaluasi Produk.

Utilization-Focused Evaluation Model: adalah proses untuk menolong pengguna yang bertujuan untuk memilih materi yang sesuai, metode yang sesuai, teori dan penggunaan manfaat bagi situasi tertentu mereka. Evaluasi berfokus pada manfaat bisanya termasuk evaluasi bertujuan, misalnya (formatif, sumatif dan pengembangan), berbagai macam data (kuantitatif, kualitatif, campuran), berbagai macam desain (naturalistik dan eksperimental), berbagai macam fokus (proses, hasil, dampak, biaya dan manfaat biaya) serta berbagai macam kemungkinan. Setelah memperhatikan karakteristik dan tujuan yang ingin dicapai dari evaluasi kinerja ini, maka penulis memilih model

evaluasi *The Discrepancy Evaluation Model* (DEM). Penggunaan DEM, mengacu pada pendapat *Provus* (1971) bahwa langkah evaluasi bersifat organik, dinamis dan tumbuh bersama dengan perubahan, serta saling terkait dan saling mempengaruhi antar komponen dan sub-komponen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pengawas sekolah, dengan mengetahui: (1) kualitas hasil kerja para pengawas sekolah dalam menyusun perencanaan kepengawasan, (2) kualitas hasil kerja para pengawas dalam melaksanakan kegiatan kepengawasan, (3) kualitas hasil kerja para pengawas dalam mengevaluasi hasil pelaksanaan kepengawasan, dan (4) kualitas hasil kerja para pengawas dalam membimbing dan melatih profesional guru dan kepala sekolah. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Bengkulu Tengah Provinsi Bengkulu selama 2 (dua) bulan yaitu mulai bulan Maret sampai dengan April 2014. Dalam penelitian ini digunakan metode survei. Pengumpulan data menggunakan dua pendekatan yaitu secara kuantitatif dan kualitatif (*mixed method*). Secara rinci pengambilan data dijamin dengan tiga jenis instrumen yaitu: (1) daftar *check list*, (2) daftar pertanyaan, dan (3) data observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian diperoleh dari 20 orang pengawas sekolah menengah. Berdasarkan jumlah pengawas sekolah menengah di Kabupaten Bengkulu berjumlah 34 orang. Rekrutmen pengawas yang secara umum dapat dibedakan atas tiga bentuk, yaitu: (1) penjenjangan murni, (2) penjenjangan campuran, dan (3) penjenjangan kuantum. Karakter kerja pengawas dapat dibedakan atas dua, yaitu: (1) Pengawas berkarakter profesi, dan (2) pengawas berkarakter birokrasi.

Berikut dideskripsikan data penelitian yang mencakup tentang: Deskripsi Temuan Penelitian Tentang Kinerja Pengawas Pada Komponen Perencanaan Pengawasan: Terlihat bahwa dari 15 (lima belas) komponen kinerja pengawas sekolah pada aspek perencanaan pengawas terdapat beberapa komponen yang menunjukkan persentase yang cenderung berbeda-beda. Untuk komponen: (1) Menyusun perencanaan pengawasan tahunan memperlihatkan persentase 96%, kategori amat baik. (2) Identitas perencanaan pengawasan tahunan memperlihatkan persentase 94%, kategori amat baik. (3) Pendahuluan perencanaan pengawasan tahunan memperlihatkan persentase 93%, kategori amat baik. (4) Identifikasi dan hasil pengawasan tahunan memperlihatkan persentase 91%, kategori amat baik. (5) Matriks perencanaan pengawasan tahunan

memperlihatkan persentase 90%, kategori amat. (6) Lampiran kegiatan pengawasan tahunan memperlihatkan persentase 86%, kategori amat. (7) Matriks pembinaan guru memperlihatkan persentase 85%, kategori amat. (8) Matriks pembinaan kepala sekolah memperlihatkan persentase 81%, kategori amat baik. (9) Matriks pemantauan pelaksanaan Delapan SNP memperlihatkan persentase 80%, kategori amat baik. (10) Matriks penilaian kinerja guru memperlihatkan persentase 79%, kategori baik. (11) Matriks penilaian kinerja kepala sekolah memperlihatkan persentase 73%, kategori baik. (12) Menyusun perencanaan pengawasan semesteran memperlihatkan persentase 71%, kategori baik. (13) Menyusun Rencana Pengawasan Akademik (RPA), Rencana Pengawasan Bimbingan Konseling (RPBK) dan Rencana Pengawasan Manajerial (RPM) memperlihatkan persentase 61%, kategori cukup. (14) Instrumen kegiatan pengawasan memperlihatkan persentase 60%, kategori cukup dan (15) Membuat rencana penelitian pengembangan memperlihatkan persentase 40%, kategori sangat kurang. Dengan demikian, kinerja pengawas pada aspek penyusunan perencanaan pengawasan berkategori baik dengan persentase: 76,67%. Hasil dibahas berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Provus 1971 dalam Daniel L. Stufflebeam (2002:128-133).

Deskripsi Temuan Penelitian Tentang Kinerja Pengawas Pada Komponen Pelaksanaan Kepengawasan: Terlihat bahwa dari 6 (enam) komponen kinerja pada aspek pelaksanaan kepengawasan terdapat beberapa komponen yang menunjukkan persentase yang cenderung berbeda-beda. Untuk komponen: (1) Melaksanakan pembinaan guru memperlihatkan persentase 84%, kategori amat baik. (2) Melaksanakan pembinaan kepala sekolah memperlihatkan persentase 83%, kategori amat baik. (3) Memantau pelaksanaan Delapan SNP memperlihatkan persentase 79%, kategori baik. (4) Melaksanakan penilaian kinerja guru memperlihatkan persentase 71%, kategori baik. (5) Melaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah memperlihatkan persentase 61%, kategori cukup. dan (6) Melaksanakan penelitian pengembangan memperlihatkan persentase 36%, kategori sangat kurang. Sehingga kinerja pengawas sekolah pada aspek pelaksanaan pengawasan berkategori cukup dengan persentase: 62,50%. Hasil dibahas berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Provus 1971 dalam Daniel L. Stufflebeam (2002:128-133).

Deskripsi Temuan Penelitian Tentang Kinerja Pengawas Pada Komponen Evaluasi Pelaksanaan Kepengawasan: Terlihat bahwa dari 8 (delapan) komponen kinerja pengawas pendidikan pada aspek evaluasi pelaksanaan kepengawasan terdapat beberapa komponen yang menunjukkan

persentase yang cenderung berbeda-beda. Untuk komponen: (1) Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembinaan guru memperlihatkan persentase 80%, kategori baik. (2) Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembinaan kepala sekolah memperlihatkan persentase 78%, kategori baik. (3) Mengevaluasi hasil pelaksanaan pemantauan Delapan SMA memperlihatkan persentase 75%, kategori baik. (4) Mengevaluasi hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru memperlihatkan persentase 60%, kategori cukup. (5) Mengevaluasi hasil pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah memperlihatkan persentase 58%, kategori cukup. (6) Mengevaluasi hasil pelaksanaan hasil pengawasan di tingkat kabupaten atau kota memperlihatkan persentase 55%, kategori kurang. (7) Membuat laporan penelitian pengembangan memperlihatkan persentase 54%, kategori kurang. dan (8) Membuat laporan pengawasan tahunan memperlihatkan persentase 36%, kategori sangat kurang. Dengan demikian, komponen kinerja pengawas sekolah pada aspek pelaksanaan evaluasi kepengawasan berkategori kurang dengan persentase: 56,25%. Hasil dibahas berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Provus 1971 dalam Daniel L. Stufflebeam (2002:128-133).

Deskripsi Temuan Penelitian Tentang Kinerja Pengawas Pada Komponen Pengembangan dan Penelitian Profesional Guru: Terlihat bahwa dari 15 (lima belas)

komponen kinerja pengawas sekolah pada aspek pembimbingan dan pelatihan profesional guru atau kepala sekolah terdapat beberapa komponen yang menunjukkan persentase yang cenderung berbeda-beda. Untuk komponen: (1) Menyusun perencanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di MGMP, KKG, MGP memperlihatkan persentase 79%, kategori baik. (2) Menyusun perencanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah di KKKS atau MKKS memperlihatkan persentase 74%, kategori baik. (3) Menyusun perencanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam penyusunan perencanaan sekolah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah dan SIM sekolah memperlihatkan persentase 70%, kategori baik. (4) Menyusun perencanaan bimbingan pengawas muda dan pengawas madya dalam melaksanakan tugas pokok memperlihatkan persentase 66%, kategori baik. (5) Menyusun perencanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan kepala sekolah dalam penelitian tindakan memperlihatkan persentase 65%, kategori cukup. (6) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di MGMP, KKG dan MGP memperlihatkan persentase 64%, kategori cukup. (7) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah di KKKS atau MKKS memperlihatkan

persentase 61%, kategori cukup. (8) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam penyusunan perencanaan sekolah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah dan SIM sekolah memperlihatkan persentase 61%, kategori cukup. (9) Melakukan pembimbingan pengawas muda dan pengawas madya dalam melaksanakan tugas pokok memperlihatkan persentase 60%, kategori cukup. (10) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan kepala sekolah dalam penelitian tindakan memperlihatkan persentase 59%, kategori cukup. (11) Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru di MGMP, KKG dan MGP memperlihatkan persentase 58%, kategori cukup. (12) Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah di KKKS atau MKKS memperlihatkan persentase 35%, kategori sangat kurang. (13) Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dalam penyusunan perencanaan sekolah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah dan SIM sekolah memperlihatkan persentase 33%, kategori sangat kurang. (14) Mengevaluasi hasil pembimbingan pengawas muda dan pengawas madya dalam melaksanakan tugas pokok memperlihatkan persentase 30%, kategori sangat kurang. dan (15) Mengevaluasi rekomendasi penelitian

pengembangan memperlihatkan persentase 23%, kategori sangat kurang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komponen kinerja pengawas sekolah pada aspek membimbing dan melatih profesional guru atau kepala sekolah berkategori kurang dengan persentase: 53,33%. Hasil dibahas berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Provus 1971 dalam Daniel L. Stufflebeam (2002:128-133).

PENUTUP

Kinerja pengawas pada aspek penyusunan perencanaan pengawasan di Kabupaten Bengkulu Tengah, berkategori baik dengan persentase: 76,67%; 2). Kinerja pengawas pada aspek pelaksanaan kepengawasan di Kabupaten Bengkulu Tengah, berkategori cukup dengan persentase: 62,50%; 3). Kinerja pengawas pada aspek pelaksanaan evaluasi kepengawasan di Kabupaten Bengkulu Tengah, berkategori kurang dengan persentase: 56,25%; dan 4) Kinerja pengawas pada aspek membimbing dan melatih profesional guru atau kepala sekolah, berkategori kurang dengan persentase: 53,33%.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa umumnya kinerja pengawas sekolah menengah di Kabupaten Bengkulu Tengah berkinerja cukup yakni 64,21% dengan 35,79% berkinerja kurang. Itu artinya bahwa 64,21% kinerja perlu ditingkatkan dan 35,79% kinerja perlu diperbaiki. Dalam

upaya meningkatkan kinerja pengawas sekolah, maka direkomendasikan hal-hal berikut ini: (1) Penjarangan rekrutmen pengawas menjadi unsur penting dan menentukan kinerja pengawas, untuk itu perlu diberlakukan secara ketat rekrutmen pengawas sebagaimana mestinya, (2) Untuk memenuhi kebutuhan penjarangan pengawas, maka perlu dirumuskan kriteria dan standar operasional prosedur rekrutmen pengawas sekolah di Kabupaten Bengkulu Tengah, (3) Secara periodik harus dilakukan penyegaran yang secara efektif guna meningkatkan kompetensi pengawas sekolah menengah, (4) Perlu adanya pemisahan secara ketat antara tugas pokok sebagai pengawas sekolah dengan kegiatan kedinasan, (5) Penyelenggaraan tugas kepengawasan bersentuhan dengan berbagai pihak, untuk itu pengawas seharusnya membuka diri terhadap keterlibatan pihak-pihak lain dalam upaya penyelenggaraan kegiatan pengawasan, (6) Untuk memberikan kepastian layanan pengawas terhadap sekolah, guru dan kepala sekolah serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan layanan pengawas, perlu dibuat standar-standar prosedur operasional pengawas di Kabupaten Bengkulu Tengah.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, A. Jason., Jeffery A. Lipine and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Unproving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: Mc Graw-Hill, 2009.
- George, M. Jennifer., Gareth, R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall, 2012.
- Robbins, P. Stephen and Mary Coutler. *Management*. New Jersey: Pearson Printice Hall, 2009.
- Schermerhorn, R. John., James G. Hunt, Richard N. Osborn and Mary Uhl-Bien. *Organizational Behavior 11th Ed.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- Spradley, P. James., *Participant Observation*. New York: Holt, Rinerhart and Winston, 1990.
- Stufflebeam, L. Daniel, George F. Mandaus, Thomas Kellaghan. *Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. *Secon Edition*. New York: Kluwer Academic Publishers Dordrecht, 2002.
- Torrington, Derek., Laura Hall, Stephen Taylor. *Human Resource Management Sixth Edition*. England: Prentice Hall, 2005.