



UNIVERSITAS INDONESIA

**DETERMINAN-DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PENGAWAS TK/SD/SMP/SMA/SMK
DI KOTA SUKABUMI JAWA BARAT**

TESIS

Oleh :

**D. MOHD. DARMINI MANSYUR
NPM. 1006804211**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
DESEMBER 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**DETERMINAN-DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PENGAWAS TK/SD/SMP/SMA/SMK
DI KOTA SUKABUMI JAWA BARAT**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi
Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Universitas Indonesia

Oleh :

**D. MOHD. DARMINI MANSYUR
NPM. 1006804211**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
DESEMBER 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : D. MOHD. DARMINI MANSYUR

NPM : 1006804211

Tanda Tangan :

Tanggal : 05 Desember 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : D. MOHD. DARMINI MANSYUR
NPM : 1006804211
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi Jawa Barat

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc (.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Bob Waworuntu, MA (.....)

Penguji : Dr. Amy Y.S. Rahayu, M.Si (.....)

Sekretaris : Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 05 Desember 2011

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : D. MOHD. DARMINI MANSYUR
NPM : 1006804211
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi Jawa Barat “.

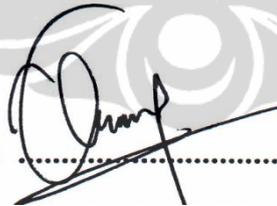
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal :

Yang menyatakan



D. MOHD. DARMINI MANSYUR

KATA PENGANTAR

Puji dan rasa syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah menentukan segala sesuatu berada di tangan-Nya, sehingga tidak ada setetes embun pun dan segelintir jiwa manusia pun yang lepas dari ketentuan dan ketetapan-Nya. Dan dengan ketentuan dan ketetapan-Nya lah penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Determinan-determinan yang mempengaruhi kinerja pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK Kota Sukabumi Jawa Barat”, yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi untuk menempuh Ujian Magister Administrasi di Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik universitas Indonesia.

Dalam penyusunan tesis ini penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya, meskipun sudah berupaya semaksimal mungkin, namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangan serta masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi landasan teoritis, analisa, bahasa dan lain sebagainya Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan waktu yang dimiliki oleh penulis.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tidak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bob Waworuntu, MA, selaku dosen pembimbing, yang telah meluangkan waktu dengan penuh kesabaran dan pengertian dalam memberikan pengetahuan, bimbingan dan dukungan sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya.
2. Bapak Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag. Rer. Publ., selaku Ketua Program Ilmu Administrasi, yang telah memberikan pengetahuan, bimbingan dan dukungan sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya.
3. Seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan yang telah memberikan pengetahuan dan petunjuk selama penulis mengikuti pendidikan sehingga memberikan wawasan yang luas dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Seluruh Staf Program Pascasarjana Kekhususan Ilmu Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Universitas Indonesia yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis.
5. Bapak Wali Kota Sukabumi, H. Muslih Abdusyukur, SH. S.Mi. yang telah memberi dorongan, dukungan dan semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak Wakil Wali Kota Sukabumi. Dr. H.Mulyono, MM. Yang telah memberi dorongan , dukungan dan semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Bapak Kepala Dinas Pendidikan dan Staf atas doa dan dukungannya.
8. Seluruh rekan-rekan kelompok belajar se-angkatan pada Program Pascasarjana Kekhususan Ilmu Administrasi dan Kebijakan Pendidikan yang telah memberikan dorongan dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh rekan Pengawas kota Sukabumi yang telah membantu dengan berbagai data dan informasi yang diperlukan.
10. Bapak Drs. Asip Supandi, MM, MBA. KORWAS Bapak Drs. Ace Suparman, M.Pd. Ketua APSI Dra.Suwanti, M.M.Pd. Drs. Syafaat Puradireja, MM, MBA. yang telah memberikan data dan informasi yang diperlukan.
11. Para Ketua K3S dan Para Kepala Sekolah pada semua jenjang pendidikan di Kota Sukabumi.
12. Ibunda Hj.Hajanah, Kakak-kakak dan adik-adik , yang penuh kesabaran dan pengertian memberikan do'a, semangat serta dorongannya.
13. My lovely wife **Meti Widiarti**, the smartest son **Rengga Akbar Munggaran** and a cute daughter **Amenda Puspa Fauziah** .” You have done it well for everything, thanks for Supporting.

Hanya Allah jualah yang dapat membalas segala amal kebaikan Bapak/Ibu dan Saudara, dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya, umumnya bagi pihak-pihak yang membacanya. Amiin.

Jakarta, Desember 2011

Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB 1 LATAR BELAKANG	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	
1.4. Manfaat Penelitian	
1.5. Batasan penelitian	
1.6. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengawas Sekolah	8
2.1.1. Dimensi Pelaksanaan Pengawasan	10
2.1.2 Dimensi Prestasi Kerja	11
2.1. 3. Dimensi Pengembangan Profesi	11
2.1.4. Dimensi Dampak terhadap Mutu Sekolah	11
2.2. Prestasi Kerja	12
2.2.1. Definisi Kinerja	12
2.2.2. Penilaian Kinerja	15
2.2.3. Tujuan Penilaian Kinerja	15
2.2.4. Manfaat Penilaian Kinerja	16
2.3. Kinerja Pengawas	16
2.3.1. Penilaian Kinerja Pengawas	17
2.4. Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja	21
2.4.1. Faktor Individu/internal	21
2.4.2. Faktor Psikologis	27
2.4.3. Faktor Organisasi	33
2.5. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	41
2.6. Kerangka Pemikiran	71
2.7. Hipotesis Penelitian	78
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	79
3.2 Jenis Penelitian	79
3.3 Teknik Pengumpulan Data	79
3.4 Instrumen Penelitian	79
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	80
3.6 Lokasi atau Tempat Penelitian	80
3.6 Waktu Penelitian	81
3.7 Data Penelitian	81

3.8. Uji Persyaratn Analisis	82
3.8.1 Uji Validitas Kompetensi	82
3.8.2 Uji Reliabilitas Kompetensi	84
3.8.3 Uji Validitas Motivasi	84
3.8.4 Uji Reliabilitas Motivasi	86
3.8.5 Uji Validitas Kepemimpinan	87
3.8.5 Uji Reliabilitas Kepemimpinan	88
3.8.6 Uji Validitas Kinerja Pengawas	89
3.8.7 Uji Validitas Reliabilitas Pengawas	90
3.9. Teknik Analisis Data	91
3.9.1 Analisis Faktor	91
3.9.2 Uji Regresi Ganda	91
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	
4.1 Gambaran Dinas Pendidikan Kota Sukabumi	92
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1. Analisis Deskriptif	109
5.2. Analisis Faktor	109
5.2.2. <i>Rotated Component Matrix</i>	109
5.3. Uji Regresi Ganda	115
5.3.1 Determinan-determinan yang mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi- Jawa Barat	116
5.3.2. Determinan-determinan yang tidak Dominan Mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi Jawa Barat	118
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	132
6.2 Saran	133
DAFTAR PUSTAKA	134

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Rasio Jumlah Sekolah dan Pengawas Kota Sukabumi	80
Tabel 3.1	Waktu Penelitian	81
Tabel 4.1	Data TK dan RA Tahun Pelajaran 2009/2010	84
Tabel 4.2	Data Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah Tahun 2009/2010	95
Tabel 4.3	Data Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah Tahun 2009/2010	96
Tabel 4.4	Data Sekolah Menengah Atas, Madrasah Aliyah, dan Sekolah Menengah Kejuruan Tahun 2009/2010	98
Tabel 4.5	Kinerja Mutu Pendidikan Tahun 2009/2010	100
Tabel 4.6	Kinerja Mutu Pendidikan Menurut Jenis Kelamin Tahun 2009/2010	101
Tabel 4.7	Indikator Mutu Pendidikan TK/RA/BA Tahun 2009/2010	102
Tabel 4.8	Indikator Mutu Pendidikan Tingkat SD Tahun 2009/2010	103
Tabel 4.9	Indikator Mutu Pendidikan Tingkat SMP Tahun 2009/2010	106
Tabel 4.10	Indikator Mutu Pendidikan Tingkat SM Tahun 2009/2010	108
Tabel 5.2	Hasil analisis faktor 1: Kompetensi Pengawas	110
Tabel 5.3	Hasil analisis Faktor 2 Analisis Faktor Evaluasi kepala dinas ...	111
Tabel 5.4	Hasil Analisis Faktor 3 Analisis Faktor Disiplin Pengawas	112
Tabel 5.5	Hasil Analisis Faktor 4 Analisis Faktor Kepemimpinan Kepala Dinas	113
Tabel 5.6	Hasil Analisis Faktor 5 Analisis faktor Motivasi Pengawas	114
Tabel 5.7	Hasil Analisis Faktor 7 Analisis faktor Kinerja Pengawas	114
Tabel 5.8	Hasil Analisis Faktor 8 Analisis faktor Penghargaan Kepala Dinas	115
Tabel 5.9	Determinan Yang Dominan yang Mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi Jawa Barat	116
Tabel 5.10	Determinan yang Tidak Dominan Mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi Jawa Barat	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Sebab Akibat Kompetensi.....	26
Gambar 2.3 Model Motivasi Prestasi Kinerja	31
Gambar 2.4 Kaitan Motivasi dengan Kinerja dan Tujuan	32
Gambar 4.1 Peta Wilayah Kota Sukabumi	92



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian	139
Lampiran 2. Surat Rekomendasi	140
Lampiran 3. Angket Penelitian	147
Lampiran 4. Pertanyaan Wawancara	155
Lampiran 5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	157
Lampiran 6. Statistik Deskriptif	161
Lampiran 7. KMO dan Analisis Faktor	168
Lampiran 8. Regresi Berganda	171
Lampiran 9. Surat Ijin Melaksanakan Focus Grouped Discussion.	



ABSTRAK

Nama : D. MOHD. DARMINI MANSYUR
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK.

Masalah mutu pendidikan di Indonesia yang dikaitkan dengan keberadaan dan kinerja pengawas termasuk dukungan dari sistem birokrasi pemerintah daerah sudah bukan issue regional tapi sudah menjadi issue nasional. Hal ini menarik untuk diteliti dan tetap hangat untuk diperdebatkan dan tentunya harus dicari solusi dan pemecahannya.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui determinan-determinan apa yang mempengaruhi kinerja pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK. kota Sukabumi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang didasarkan pada paradigma *positivisme*. Dalam penelitian ini akan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengawas kota Sukabumi. Pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah para pengawas seluruh jenjang pendidikan kota Sukabumi yang berjumlah 57 pengawas.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis faktor yang digunakan untuk mencari dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu menjelaskan berbagai indikator independen yang diobservasi. Sedangkan untuk menguji kontribusi setiap variabel dalam penelitian ini, teknik yang akan digunakan adalah analisis regresi ganda (*multiple regression*). Analisis regresi ganda adalah suatu analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih (variabel X) terhadap variabel terikat (Y) untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih.

Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Dinas memiliki pengaruh yang dominan dan sangat signifikan. F hitung pada variabel independen yaitu kepemimpinan kepala dinas adalah 5.140. dengan membandingkan F hitung dengan F tabel $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas pembilang 1, dan derajat bebas penyebut 55 didapat F tabel = 4.02. F hitung > F tabel berarti signifikan berpengaruh, atau dengan melihat probabilitasnya (sig) yang lebih kecil dari taraf signifikansi ($0,027 < 0,05$).

Sedangkan pada variabel lain menunjukkan bahwa probabilitas (sig) > $\alpha = 0,05$, sehingga kelima variabel penelitian Pendidikan, evaluasi kepala dinas, disiplin pengawas, rekomendasi pengawas dan penghargaan kepala dinas adalah yang tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pengawas TK, SD, SMP, SMA, SMK Kota Sukabumi Jawa Barat.

Key words : Kinerja Pengawas

ABSTRACT

Nama : D. MOHD. DARMINI MANSYUR
Study Program : Administration
Thesis title : Determinants that Influence Supervisor's performance of TK/SD/SMP/SMA/SMK in the city of Sukabumi West Java.

The problem of education quality that connected with supervisor's existence and performance include the supporting system of local government bureaucracy are not only as a regional but also as national issue. It is very interesting and debatable. One of the solution is study about supervisor's problems and determinants that influences supervisor's performance and the solution of the problems.

This study is aimed to find which determinants that influence on supervisor's performance of TK/SD/SMP/SMA/SMK in the city of Sukabumi.

This research belongs to a quantitative approach, based on positivism paradigm. This research will analyze the factors that influence supervisor's performance in the city of Sukabumi. The data gathering is by using questionnaire. The population of this research is all the supervisors of all levels of education, there are 57 supervisors in total and the researcher used the population as the sample (total sampling).

The data analysis technique used is factor analysis to find and identify the factors that are able to explain any kinds of independent indicators observed. For analyzing contribution of each variable, regression analysis (multiple regression) is used. Regression analysis is to predict influence value of two independent variables or more (X) toward dependent variable (Y). To prove the existence of causal relationship between two independent variables or more.

The result of regression analysis shows that the leadership of the chief of educational affair has dominant and significant influence. F value of the independent variable is 5.140, by comparing F value with F crit $\alpha = 0.05$ with degree of freedom 1, and significance level is 55 from F crit = 4.02. F value > F crit. It means it has significant influence or by proving its probability (sig) that smaller than significance level ($0.027 < 0.05$).

While another variables show that the probability (sig) $> \alpha = 0.05$, so the five variables of educational research: the evaluation of the chief of education affair, supervisor's discipline, supervisor's recommendation, chief of educational affair reward has no significant influence to TK/SD/SMP/SMA/SMK supervisor's performance in the city of Sukabumi West Java.

Key words : Supervisor's Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan adalah merupakan wahana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Dasar 1945.(Undang- Undang Republik Indonesia no 20 tahun 2003 Tentang Sistim pendidikan Nasional BAB 1 Pasal 1).

Dalam rangka itu, pemerintah telah berupaya membangun sektor pendidikan secara terencana, terarah, dan bertahap serta terpadu dengan keseluruhan pembangunan kehidupan bangsa, baik ekonomi, iptek, sosial, maupun budaya. Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat strategis dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia agar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berorientasi pada penguasaan iptek, kemampuan profesional dan produktifitas kerja sesuai dengan kebutuhan pembangunan bangsa. Dengan karakteristik kualitas sumberdaya manusia demikian diharapkan bangsa Indonesia mampu bersaing dalam era globalisasi saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Meskipun telah banyak upaya pemerintah, namun kenyataannya mutu pendidikan masih tetap rendah. Rendahnya mutu pendidikan diantaranya tercermin dalam *Human Development Index* (HDI) yang diterbitkan oleh United Nation Development Programme (UNDP) pada Desember 2008 berikut ini. Dari 182 Negara, Indonesia berada diperingkat 111 dengan HDI index 0,734 dalam katagori *Medium Human Development*. Dikawasan negara-negara Asia Tenggara, Indonesia dengan index HDI 0,734 menempati peringkat (6) di bawah Singapura 0,920 (1), Brunei 0,920 (2), Malaysia 0,829 (3), Thailand 0, 783 (4), dan Philipina 0,751 (5).

Dalam education Index (IE), Indonesia dengan index EI 0,836 berada diperingkat ke (102) dari 176 negara. Di kawasan Asia Tenggara peringkat Indonesia tersebut berada di bawah Bruney, 0,892 (1), Philipina, 0,887 (2), Thailand, 0,886 (3), Malaysia, 0,848 (4), Singapura 0, 843 (5).

Melihat kenyataan ini kita tentu miris, kapan kita akan setara atau bahkan unggul dengan negara lain. Banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, selain kebijakan pendidikan itu sendiri yang bersifat teknis dan non teknis, status sosial ekonomi, pola asuh, biaya pendidikan, motivasi, tapi juga faktor penyelenggaraan pendidikan dari unsur kepemimpinan kepala sekolah, sebagai pengelola proses belajar mengajar dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dituntut memiliki kemampuan dalam manajemen sekolah, agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

Menurut Nawawi(1989:90) Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan berfungsi mewujudkan pendayagunaan setiap personal secara tepat, agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam proses belajar mengajar di sekolah. Kerjasama antara pimpinan dan bawahan harus berjalan harmonis agar sekolah sebagai satu unit organisasi berfungsi secara efektif. Senada dengan hal itu (Nawawi 1989;3) organisasi dapat berfungsi baik atau dapat berfungsi buruk bagi pencapaian tujuan organisasi. Organisasi dapat dikatakan baik apabila memungkinkan terwujudnya kerjasama yang efektif dalam melaksanakan volume dan beban kerja organisasi tersebut. Sebaliknya organisasi dikatakan buruk apabila dalam kenyataannya tidak memungkinkan terwujudnya kerjasama dalam rangka kerja sehari-hari.

Menurut Wijoyo (2009; 29) Faktor yang dianggap sebagai penyebab dengan rendahnya kualitas pendidikan adalah rendahnya kualitas guru. Akibatnya siswa tidak memperoleh hasil yang optimal. Guru yang tidak profesional dianggap tidak mampu memfasilitasi terciptanya suasana belajar yang baik bagi siswa untuk terjadinya pembelajaran yang efektif. Guru yang tidak profesional tidak menguasai bahan pelajaran yang seharusnya sehingga pengajaran kurang bermakna bagi perkembangan intelektual siswa.

Menurut Wijoyo (2009), dari berbagai pengamatan dan analisis, setidaknya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara signifikan dan merata yaitu :

- a.) Kebijakan penyelenggaraan pendidikan menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen dan terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan,
- b). Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratik-sentralistik kecuali otonomi sekolah secara terbatas, terbatas dari ide, terbatas dari aksi terukur, terbatas dari aksi kemandirian dana, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, dan sekolah kehilangan kemandiriannya
- c.) Peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam menyelenggarakan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini umumnya lebih banyak bersifat input (pendanaan). Dan berkaitan dengan akuntabilitas, seharusnya sekolah mempunyai beban yang berat untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua murid sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan terhadap pendidikan (stakeholder).

Guru yang berkualitas menurut Sergiovanni (1987:26) dapat diamati dari aspek-aspek profesionalnya antara lain mencakup penguasaan materi yang diajarkan (*Subject matter*) , penguasaan teknik pembelajaran (*mastery of technique*), pengajaran tentang maksud dan tujuan pengajaran dari materi yang diajarkan dan persepsi guru tentang yang diajarnya.

Bagaimana kiprah dan kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran atau kepala sekolah dalam proses manajerial berjalan sesuai tupoksinya tanpa adanya pemantauan, pembinaan dan pengawasan dari pengawas? Dan bahkan salah satu tanggung jawab dan penentu mutu pendidikan adalah Pengawas Sekolah yang merupakan unsur penting dalam menentukan mutu pendidikan negara ini.

Berdasarkan surat keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 Pengawas adalah, Pegawai Negeri Sipil yang diberi

tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah. Sedangkan kompetensi pengawas madrasah mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Dalam peraturan tersebut disebutkan terdapat enam dimensi kompetensi, yaitu: kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.

Dari uraian diatas , kondisi riil di tataran pengawas saat ini, masih jauh dari harapan, antara lain :

1. Paradigma lama. Pengawas sekolah masih terkesan seperti seorang inspektur pendidikan, jika melakukan supervisi ke sekolah binaannya. Akibatnya sebagian guru dan kepala sekolah menghindari jika dikunjungi oleh pengawas sekolah. Supandi (1986:252)

2. Paradigma Baru. Kinerja pengawas satuan pendidikan yang profesional tampak dari unjuk kerjanya sebagai pengawas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menampilkan prestasi kerja atau performance hasil kerja yang baik, serta berdampak pada peningkatan prestasi dan mutu sekolah binaannya.(Sudjana).

Kemudian masih permasalahan dalam pelayanan Supervisi. Layanan supervisi pengajaran di Indonesia, dirasakan masih mempunyai kelemahan, seperti pengawas lebih menekankan pada supervisi administrasi ketimbang pada pelaksanaan pembinaan proses belajar mengajar atau peningkatan kompetensi pembelajaran guru, masih ada pengawas yang memahami supervisi identik dengan penilaian dan inspeksi terhadap guru. Hal ini karena dalam praktek pelaksanaan mereka cenderung menilai dan mengawasi apa yang dikerjakan oleh guru, atau mencari kekurangan dan kesalahan guru dan kekurangan ini diangkat sebagai temuan. Semakin banyak temuan, maka dianggap semakin berhasil pelaku supervisi tersebut. (Supandi 1986;254)

Demikian juga didasari adanya kenyataan pengawas di lapangan menunjukkan kinerja sebagaimana dilaporkan Subianto (2003) bahwa dalam

pelaksanaan supervisi, sebagian besar pengawas satuan pendidikan tidak melakukan supervisi kelas. Namun sebaliknya, pengawas satuan pendidikan cenderung melakukan supervisi dalam hal-hal yang berkaitan dengan kelengkapan administrasi proses belajar mengajar. Pelaksanaan supervisi semacam inipun hanya dilakukan di ruang kepala sekolah dan atau di ruang KKG.

Kondisi riil secara umum dari temuan-temuan tersebut diatas tidak jauh berbeda dengan kondisi saat ini pada tataran kinerja pengawas di Kota Sukabumi. Seperti hasil wawancara mendalam dengan beberapa pemangku jabatan pada lingkungan Dinas Pendidikan Kota Sukabumi berikut ini :

a.) Kompetensi. Masih ada pengawas yang tidak menguasai substansi yang jadi garapannya dan pada supervisi akademik sebagian besar pengawas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang diampunya. Andriana, Bulletin Kota Sukabumi (2010; 4). Selanjutnya fakta menunjukkan bahwa supervisi manajerial dan akademis oleh pengawas tidak memberi dampak positif terhadap kualitas pendidikan. (Wakil Ketua MKKS SMA kota Sukabumi)

b.) Pemberdayaan Pengawas. Hasil temuan-temuan dan rekomendasi dari kinerja pengawas kurang dipertimbangkan tidak hanya oleh dinas pendidikan kota, tapi juga kurang mendapat dukungan dalam sistem birokrasi pemerintahan, sehingga optimalisasi kinerja pengawas tidak menjadi indikator kinerja kepala daerah. (Wawancara mendalam dengan Drs. Daliman Sofyan, M.Pd Sekjen Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia)

c.) Rekrutmen. Tupoksi pengawas dituntut untuk memenuhi jam minimal dengan ekuivalen 24 jam dan jumlah sekolah binaan yang ditentukan, karena kelebihan pengawas, maka terjadi penumpukkan disatu sisi dan kekurangan dibidang lainnya, ini dikarenakan rekrutmen yang asal-asalan tanpa melihat kebutuhan. Buletin kota (Syafrizal, kkg Matematika; 2010),

d.) Kelembagaan. Organisasi pengawas adalah *rubish basket* (keranjang sampah) karena organisasi ini hanya untuk memperpanjang masa kerja bagi pegawai menjelang akhir masa pensiun. (Ketua Kelompok Kerja Kepala K3S SMA Kota Sukabumi)

e.) Kelembagaan. Rendahnya daya kolaborasi pengawas sekolah pada iklim kerja yang tidak produktif, kerja sama antara korwas maupun kinerja

Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia (APSI) belum terlihat manfaatnya terhadap peningkatan kinerja kolaboratif dalam tataran teknis. Begitupun sarana prasarana yang tidak memadai tidak hanya untuk operasional tapi juga sarana pendukung administrasi masih jauh dari konteks layak. Di sisi lain, peran pengawas sekolah dalam konteks kelembagaan sebagai pembuat rekomendasi kebijakan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. (Drs. Asip Sopandi, MM, MBA, Koordinator Pengawas Kota Sukabumi) .

1.2. Perumusan Masalah

Masalah yang akan diungkap dalam penelitian ini sangat diperlukan untuk mengoptimalkan penelitian. Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apa saja determinan-determinan yang mempengaruhi kinerja pengawas di kota Sukabumi?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti determinan-determinan yang dominan yang mempengaruhi kinerja pengawas SD/SMP/SMA/SMK di kota Sukabumi.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademis

Untuk memperdalam ilmu pengetahuan dan menambah wawasan berkenaan dengan kepengawasan

b. Manfaat Sosial

Memberikan bahan masukan bagi organisasi dimana peneliti melakukan penelitian dalam upaya memberdayakan pengawas dan permasalahannya.

c. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen sumberdaya.

1.5. Batasan penelitian

Sesuai dengan uraian sebelumnya, penelitian ini meneliti determinan-determinan dominan yang mempengaruhi kinerja pengawas pada semua jenjang pendidikan TK, SD, SMP, SMA dan SMK di Kota Sukabumi.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah memahami materi yang disajikan, maka penulis menyajikan tesis ini dalam lima bab yang saling terkait yaitu :

Bab I Pendahuluan

Menguraikan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Menguraikan tentang landasan konseptual berupa kerangka teori yang merupakan kerangka pemikiran yang menguraikan tiori-tiori yang relevan dengan permasalahan yang menjadi perhatian dalam tesis ini, yaitu yang berkaitan dengan kinerja pengawas.

Bab III Metode Penelitian

Menguraikan tentang metode penelitian, lokasi penelitian, definisi variabel-variabel penelitian, konsep, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data skala pengukuran, teknik pengolahan data dan teknik analisis data.

Bab IV Gambaran Umum

Bab ini menggambarkan tentang profil Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Jawa Barat, sebagai lokasi dimana penelitian ini dilakukan.

Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan temuan-temuan penelitian dan pembahasan terhadap data yang diperoleh sehingga menjawab permasalahan penelitian yang diajukan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Menguraikan tentang kesimpulan dari keseluruhan pembahasan yang diikuti oleh implikasi dan saran yang relevan dengan hasil penelitian dalam rangka mengoptimalkan tupoksi pengawas dan meningkatkan mutu pendidikan khususnya di kota Sukabumi, umumnya di Indonesia.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengawas Sekolah

Pengawas Sekolah menurut Taft-Hartley Act : (1947) *Supervision is a guide to practice.* dalam Jon Wiles and Yoseph Bondi 1986;3) “ *those having authority to exercises independent judgment in hiring, discharging, disciplining, rewarding, and taking other actions of a similar nature with respect to employees.* Pengawas sekolah adalah mereka yang memiliki kewenangan untuk memberikan penilaian secara independen dalam mempekerjakan dan memberdayakan, mendisiplinkan, memberi penghargaan dan mengambil tindakan-tindakan lain terhadap kemajuan para pekerja (pendidik).

Menurut Harris and Bessent dalam Jon Wiles and Yoseph Bondi 1986;8) Pengawas adalah orang yang melakukan supervisi dengan tujuan memelihara dan mengukur tindakan sekolah dengan tujuan untuk mempengaruhi secara langsung dalam rangka pencapaian tujuan utama pembelajaran di sekolah dengan memfokuskan kepada aspek- aspek pada Administrasi, kurikulum, tujuan pembelajaran, hubungan kemanusiaan, manajemen, dan kepemimpinan.

Kemudian supervisi yang menjadi kinerja pengawas menurut Harris and Bessent sebagai aksi kinerja administratif : *Supervision is what school personel do with adult and things for the purpose of maitaining or changing the operation of the school in order to directly influence the attainment of major instruksional goals of school.* Supervisi adalah apa yang dilakukan oleh pihak sekolah yang berhubungan dengan orang dewasa dan segala sesuatu dengan maksud untuk menjaga atau mengganti sistem operasional sekolah dalam rangka untuk mempengaruhi secara langsung pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah.

Selanjutnya Cogan memberikan definisi bahwa supervisor adalah pekerja kurikulum, sebagai contoh dalam dalam kerja supervisi secara umum : *General supervision, therefore, denotes activities like the writing and revision of curriculums, the preparation of unit and materials of instruction, the development processes and instruments for reporting to parents, and such broad concerns as evaluation of the total educational program.* Supervisi secara umum yaitu

meliputi kegiatan penulisan dan perbaikan kurikulum, menyiapkan rancangan program pengajaran dan materi pembelajaran, mengembangkan proses dan alat penilaian sebagai laporan kepada orang tua. Dan perhatian secara luas semacam itu sebagai evaluasi terhadap program pendidikan secara menyeluruh.

Menurut Sudjana, (2008;8) Pengawas adalah, Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah. Selanjutnya disebutkan terdapat enam dimensi kompetensi, yaitu: kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.

Program peningkatan mutu guru untuk menjadi profesional sehingga berdampak kepada kegiatan belajar mengajar di kelas tidak terlepas dari mutu Pengawas Sekolah, mengingat posisi strategis pengawas sekolah sebagai pembina di sekolah binaannya, oleh karena itu upaya peningkatan kompetensi pengawas sekolah dalam melaksanakan pembimbingan dan pelatihan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya menjadi sangat penting dan strategis. Hal ini perlu dilakukan melalui kerjasama berbagai pihak yang terlibat.

Tugas pengawas satuan pendidikan/pengawas sekolah dalam melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran/pembimbingan, dan membina tenaga kependidikan lainnya baik pada satuan pendidikan maupun melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) atau bentuk lain yang dapat meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Untuk memperoleh pemahaman bersama tentang pelaksanaan tugas pengawas satuan pendidikan sesuai dengan amanat peraturan perundang undangan, maka perlu disusun satu model pola pembimbingan terhadap guru maupun kepala sekolah melalui model perangkat pengawasan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial. Dalam rangka implementasi tugas pengawasan (Sudjana, 1998;62) maka diperlukan adanya pengawas sekolah yang

memiliki kemampuan manajerial, yaitu: (1) Pengawas sekolah yang mampu melakukan supervisi/kepengawasan pendidikan (2) Pengawas sekolah yang mampu atau memiliki kompetensi sebagai pengawas; (3) Pengawas sekolah memiliki kinerja yang baik; (4) Pengawas sekolah yang mampu menyusun program kerja kepengawasan, dan (5) Pengawas sekolah yang mampu menilai kinerja sekolah.

Jadi pengawas adalah Pegawai Negeri Sipil yang memiliki tugas mengevaluasi dan memiliki kompetensi kepribadian, melakukan supervisi akademik dan manajerial, memiliki kinerja yang baik, menyusun program dan menilai kinerja sekolah

Dan dalam melaksanakan tugas pokoknya, pengawas sekolah harus mampu memotivasi, mendorong, menggalang, mengarahkan, membimbing, mensupervisi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.1. Dimensi Pelaksanaan Pengawasan

- Kualitas program pengawasan, pelaksanaan program, serta laporan pelaksanaan program.
- Kreativitas, inovasi, dalam penyusunan program dan aktivitas/kedisiplinan pengawas selama proses pelaksanaan pengawasan.
- Komitmen pengawas dalam menjalankan tugas, kepekaannya terhadap masalah serta kejituannya dalam mengatasi masalah.
- Keharmonisan hubungan pengawas dengan anggota komite sekolah dan kebanggaan anggota komite sekolah terhadap pengawas.
- Terobosan baru dalam menerapkan strategi/langkah pembinaan peningkatan mutu sekolah.
- Kualitas hubungan antar pribadi pengawas dengan guru dan banyaknya manfaat langsung dalam pengembangan profesi yang diperoleh guru dari layanan pengawas.
- Kualitas hubungan pribadi pengawas dengan kepala sekolah dan tingkat kepatuhan para kepala sekolah dalam melaksanakan saran/nasehat pengawas.

- Respons atau reaksi pihak Dinas Pendidikan setelah menerima laporan pelaksanaan program pengawasan.
- Kegigihan pengawas mempengaruhi stakeholder yang dibina dalam meningkatkan mutu sekolah dan peningkatan kinerja sekolah binaan.

2.1.2 Dimensi Prestasi Kerja

- Peningkatan kinerja para kepala sekolah.
- Kebanggaan para kepala sekolah terhadap proses dan hasil pengawasan serta terhadap performance pengawas.
- Tingkat kepatuhan guru-guru dalam menjalankan saran/nasehat pengawas dan manfaat langsung dalam pengembangan pembelajaran yang diperolehnya.
- Peningkatan kinerja guru-guru dalam mempertinggi mutu pembelajarannya.
- Kebanggaan guru-guru terhadap proses dan hasil pengawasan, performance pengawas, serta terhadap pengawas yang bersangkutan.
- Manfaat langsung yang diperoleh sekolah dari layanan pengawas dalam meningkatkan mutu sekolah.
- Peningkatan rata-rata prestasi belajar siswa yang signifikan pada setiap sekolah binaannya.

2.1.3 Dimensi Pengembangan Profesi

- Jumlah karya ilmiah yang dihasilkan.
- Jumlah penyajian karya tulis dalam seminar atau sejenisnya atas permintaan (diluar tugas dinas pengawas).
- Jumlah karya ilmiah yang terpublikasikan.
- Jumlah karya inovatif bidang kepengawasan yang ditemukan.
- Jumlah penyajian karya tulis dalam lokakarya, penataran atau sejenisnya atas permintaan (di luar tugas dinas).

2.1.4 Dimensi Dampak Terhadap Mutu Sekolah

- Penurunan jumlah dan frekuensi pelanggaran disiplin siswa pada setiap sekolah yang dibina.

- Keberhasilan sekolah-sekolah binaan dalam menggalang partisipasi orang tua, dunia usaha dan industri untuk meningkatkan mutu sekolah.
- Banyaknya manfaat langsung yang diperoleh komite sekolah dari layanan pengawas sekolah dan peningkatan kinerja mereka.
- Peningkatan jumlah siswa yang berhasil pada aspek non-akademik pada setiap sekolah binaannya seperti porseni, keagamaan, ekstra kurikuler.(NA Suprawoto)

2.2. Prestasi Kerja

Apabila merujuk pada pengertian –pengertian kinerja, secara umum dapat didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang baik secara kuantitas maupun kualitas dalam periode tertentu. Jika dikaitkan dengan organisasi dan instansi, maka prestasi kerja yang dihasilkan harus sesuai dengan wewenang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dan tidak melanggar aturan atau etika.

2.2.1. Definisi Kinerja

Apakah sebenarnya arti kinerja itu ? Berikut penulis kutip ulasan yang ada dalam buku “*Performance Appraisal*”, karangan Veithzal Rivai Ahmad Fawzi MB, 2005, Rajagrafindo Persada. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987).
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993).
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Cascio: 1992).
6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Robbin: 1996).
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991).
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996).

Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang

mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Jadi sehubungan dengan itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Invancevich: 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor; (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan

dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Jadi Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

2.2.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993 : 379) “ *A way of measuring the contribution of individuals to their organization* “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Cascio (1992 : 267) “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”.

Menurut Bambang Wahyudi (2002 : 101) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”.

Menurut Henry Simamora (338 : 2004) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

2.2.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat evaluation harus menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi 2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision 3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan : 1. Prestasi riil yang dicapai individu 2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja 3. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan. Artinya bagaimana perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimum. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetensi suatu perusahaan.

2.2.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah : 1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi 2. Perbaikan kinerja 3. Kebutuhan latihan dan pengembangan 4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja. 5. Untuk kepentingan penelitian pegawai 6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.3. Kinerja Pengawas (Y)

Kinerja pengawas satuan pendidikan akan tampak dampaknya pada bagaimana guru menerapkan PAKEM (pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan), bagaimana pemahaman guru tentang implikasi dari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), penilaian portofolio dalam penilaian (Masdjudi, 2002).

Kemudian menurut Sudjana, dkk. (2006; 62), yang berjudul Standar Mutu Pengawas . Dalam rangka implementasi tugas pengawasan maka diperlukan adanya pengawas sekolah yang memiliki kemampuan manajerial, yaitu: (1) Pengawas sekolah yang mampu melakukan supervisi/kepengawasan pendidikan (2) Pengawas sekolah yang mampu atau memiliki kompetensi sebagai pengawas; (3) Pengawas sekolah memiliki kinerja yang baik; (4) Pengawas sekolah yang mampu menyusun program kerja kepengawasan, dan (5) Pengawas sekolah yang mampu menilai kinerja sekolah.

Pada tataran implementasi dilapangan yang berupa tugas pokok dan fungsi pengawas yang tertuang dalam kebijakan pemerintah lebih banyak memuat konsep dari Nana Sudjana, sehingga peneliti menggunakan konsep tersebut dalam penelitian ini. Isi naskah bukanlah merupakan kebijakan formal tentang kepengawasan sekolah, akan tetapi merupakan naskah akademik yang sudah diuji secara empiris dengan melibatkan berbagai pihak, terutama pengawas sekolah, dinas pendidikan, kepala sekolah dan pihak terkait lainnya.

2.3.1. Penilaian Kinerja Pengawas

Rekrutmen dan seleksi calon pengawas satuan pendidikan/sekolah diperlukan untuk menghasilkan sumber daya pengawas yang bermutu, yaitu calon pengawas yang berkualifikasi sebagai pengawas profesional. Dengan adanya pengawas yang profesional diharapkan kinerja pengawas di masa mendatang semakin membaik dan profesional.

Kinerja pengawas satuan pendidikan yang profesional tampak dari unjuk kerjanya sebagai pengawas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menampilkan prestasi kerja atau performance hasil kerja yang baik, serta berdampak pada peningkatan prestasi dan mutu sekolah binaannya. Dalam MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) misalnya, kinerja pengawas tentunya juga akan nampak secara tidak langsung dalam mengupayakan bagaimana Kepala Sekolah: memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia, terwujudkannya visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana

dan bertahap. Bagaimana kemampuan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah mampu mengambil inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Jadi kinerja pengawas diartikan sebagai unjuk kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh pengawas yang tercermin dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, kreativitas dan aktivitasnya dalam proses kepengawasan, komitmen dalam melaksanakan tugas, karya tulis ilmiah yang dihasilkan serta dampak kiprahnya terhadap peningkatan prestasi sekolah yang menjadi binaannya.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses pengembangan pengawas yang bersangkutan. Nilai penting penilaian kinerja itu terletak pada kegunaannya sebagai sarana umpan balik tentang dirinya dan akan berguna untuk menentukan: tujuan, jalur, rancangan, dan pengembangan kariernya. Bagi Dinas Pendidikan, hasil penilaian kinerja itu berguna untuk membuat keputusan, misalnya tentang jabatan, gaji, subsidi, penghargaan, dll. Dari sudut pandang manajemen organisasi, penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan mempunyai empat tujuan:

1. Untuk memperoleh dasar untuk pengambilan keputusan, promosi, transfer demosi/penurunan pangkat, PHK.
2. Sebagai kriteria bagi kesahihan/kevaliditasan sarana-sarana seleksi dan program-program pendidikan dan pelatihan.
3. Untuk mengalokasikan dana guna pemberian penghargaan, insentif, subsidi, dan lain-lain bagi staf.
4. Untuk meyakinkan umpan balik bagi staf yang dapat menunjang pengembangan diri dan karyanya.

Adapun manfaat penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan dapat dirinci berikut ini. Peningkatan prestasi kerja pengawas, dengan dilakukan penilaian, kinerja, pihak Dinas Pendidikan memperoleh umpan balik, dan pengawas yang bersangkutan dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

Kesempatan kerja yang adil, dengan adanya penilaian kinerja yang akurat maka akan menjamin setiap pengawas memperoleh kesempatan menempati posisi jabatan fungsional maupun profesional sesuai dengan kemampuannya.

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan / pengembangan, dengan adanya penilaian kinerja pengawas, akan terdeteksi pengawas yang kemampuannya rendah

kemudian dapat ditentukan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Penyesuaian Kompensasi, penilaian kinerja dapat membantu para pejabat untuk mengambil keputusan dalam menentukan penghargaan, subsidi, kompensasi gaji, bonus, dan sebagainya.

Keputusan-keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian kerja terhadap pengawas dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam mempromosikan pengawas yang berprestasi dan mendemosikan yang berprestasi rendah.

Kesalahan-kesalahan desain kerja, penilaian kinerja pengawas dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

Di dalam menilai kinerja pengawas agar bermanfaat seperti tersebut di atas, minimal ada empat prinsip yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/ tugas pokok dan fungsi pengawas.
2. Sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah binaan dan kualitas Dinas Pendidikan di mana pengawas bekerja.
3. Adanya standard pelaksanaan tugas pengawas. Standar pelaksanaan tugas pengawas adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil yang diharapkan, supaya penilaian itu berjalan dengan efektif, dengan alat ukur yang baik yaitu yang validit dan reliabel.
4. Praktis, sistem penilaian yang praktis yaitu mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun pengawas.

Indikator kinerja pengawas sekolah meliputi 4 dimensi yakni: 1). pelaksanaan pengawasan, 2). prestasi kerja, 3). Pengembangan profesi dan 4). dampaknya terhadap pengembangan mutu sekolah.

- Dimensi Pelaksanaan Pengawasan

Kualitas program pengawasan, pelaksanaan program, serta laporan pelaksanaan program

Kreativitas, inovasi, dalam penyusunan program dan aktivitas/kedisiplinan pengawas selama proses pelaksanaan pengawasan

Komitmen pengawas dalam menjalankan tugas, kepekaannya terhadap masalah serta kejiutannya dalam mengatasi masalah

Keharmonisan hubungan pengawas dengan anggota komite sekolah dan kebanggaan anggota komite sekolah terhadap pengawas

Terobosan baru dalam menerapkan strategi/langkah pembinaan peningkatan mutu sekolah

Kualitas hubungan antar pribadi pengawas dengan guru dan bannyaknya manfaat langsung dalam pengembangan profesi yang diperoleh guru dari layanan pengawas

Kualitas hubungan pribadi pengawas dengan kepala sekolah dan tingkat kepatuhan para kepala sekolah dalam melaksanakan saran/nasehat pengawas Respons atau reaksi pihak Dinas Pendidikan setelah menerima laporan pelaksanaan program pengawasan

Kegigihan pengawas mempengaruhi stakeholder yang dibina dalam meningkatkan mutu sekolah dan peningkatan kinerja sekolah binaan. Peningkatan jumlah siswa yang berhasil pada aspek non-akademik pada setiap sekolah binaannya seperti porseni, keagamaan, ekstra kurikuler.

Kinerja pengawas satuan pendidikan dinilai oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota melalui tim independen yang ditunjuk oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Tim independen ini terdiri dari pejabat struktural Dinas Pendidikan, organisasi profesi (misalnya APSI, PGRI, ISPI), akademisi dan Dewan Pendidikan yang jumlahnya 5 orang. Aspek yang dinilai mencakup aspek-aspek yang terdapat dalam Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) ditambah dengan penilaian kompetensi dan prestasi pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya serta dedikasinya. Keberhasilan kinerja pengawas satuan pendidikan diukur dari:

1. Pelaporan hasil kerja setiap semester
2. Peningkatan prestasi dan atau kinerja sekolah yang menjadi binaannya
3. Derajat kreativitas dan aktivitasnya dalam proses kepengawasan
4. Jumlah dan kualitas hasil karya tulis ilmiah yang dipublikasikan
5. Dedikasi dalam melaksanakan tugas terutama di daerah terpencil, daerah kerusuhan/konflik dan di daerah bencana.

Ada beberapa pengaruh penting yang dihadapi oleh para pengawas pada saat ini dalam meningkatkan daya adaptasi terhadap perkembangan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan penyelesaian tugas ke depan termasuk masalah-masalah yang bersifat eksternal dan internal, dalam hal ini penulis berupaya untuk melihat penyebab kinerja pengawas dan diterminan-determinan yang mempengaruhinya.

Dan menurut Suharsaputra (2010;153) “upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai ke arah yang diinginkan oleh organisasi sesuai kebutuhan organisasi dan tuntutan perubahan, menuntut pencermatan akan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik itu faktor dari dalam (*intern*) individu itu sendiri maupun faktor *ekstern*”.

2.4. Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja

Penelitian tentang kinerja sangat banyak dilakukan baik di dalam maupun di luar negeri dan dari hasil penelitian terdahulu yang relevan tentang kinerja dari tahun 2001 sampai 2010 hasil penelitian dari tesis di Universitas Indonesia terdapat 54 determinan yang mempengaruhi kinerja. Dari 54 determinan itu terdapat 9 determinan yang sering muncul pada setiap penelitian terdahulu yaitu :

1. Kompetensi (Kemampuan),
2. Kepemimpinan.
3. Kompensasi,
4. Motivasi,
5. Pendidikan dan Pelatihan,
6. Pengalaman,
7. Iklim Organisasi,
8. Budaya Organisasi,
- dan 9. Kepuasan kerja.

Kemudian dari 9 determinan determinan yang mempengaruhi kinerja di atas penulis mengambil 3 faktor umum yang berisi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja (Robbins: 1996) antara lain :1. Faktor Individu/ Internal yaitu Kompetensi/ Kemampuan. 2. Faktor Psikologi yaitu Motivasi 3. Faktor Organisasi yaitu Kepemimpinan.

Senada dengan itu menurut Gibson (1987) terdapat 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1) Faktor Individu yang berisi : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja,tingkat sosial dan demografi seseorang. 2) Faktor psikologis yang berisi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. 3) faktor Organisasi yang berisi yang berisi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Jadi berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dan menurut beberapa teori para ahli maka penulis mengambil 3 faktor utama sesuai dengan dengan hipotesa yaitu :

1. Faktor Individu/ Internal yaitu Kompetensi/ Kemampuan.
2. Faktor Psikologi yaitu Motivasi
3. Faktor Organisasi yaitu Kepemimpinan.

2.4.1. Faktor individu/internal.

1. Kompetensi.

Konsep kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan. Adapun Woodruffe (1992), menyatakan bahwa bahwa kompetensi tidak harus dianggap sebagai sesuatu, akan tetapi sebagai konsep yang dapat mengindikasikan pemahaman tentang hubungan antara pelaksanaan yang diharapkan dengan pelaksanaan yang diinginkan berdasarkan pada informasi tentang gerakan pelaksanaan sebelumnya.

Pendapat lain bahwa kompetensi dapat dianggap sebagai input, produksi, ataupun proses. Coombe sebagai mana dikutip oleh Taufik (2000), menerangkan bahwa kompetensi sebagai input adalah kapasitas atau potensi yang muncul di dalam diri seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah dengan baik. Kapasitas disini terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Input kompetensi dapat menggunakan dua bentuk. Pertama, kemampuan yang diperoleh dari belajar, latihan dan pengalaman. Kedua, kemampuan yang diperoleh dari dalam diri individu yang mempengaruhinya dengan kuat.

Senada dengan pendapat di atas, Armstrong (1994:66) berpendapat bahwa,

Competence are what people bring to a job in the form of different types and levels of behavior that should be distinguished from the particular attributes-knowledge, skill and expertise-which required to perform the various tasks associated with a job.

Pengertian ini mengandung arti bahwa kompetensi adalah apa yang dibawa orang-orang dalam suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkatan

perilaku yang berbeda yang dibedakan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan keahlian.

Pengertian lain menurut Spencer (1993), *competencies are underlying characteristics of people and indicate ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period or time*. Dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan sifat dasar yang menunjukkan cara-cara berperilaku atau berpikir dalam berbagai pekerjaan dan situasi dalam kurun waktu yang lama.

Pengertian-pengertian kompetensi yang diajukan oleh masing-masing pengamat didasarkan pada hasil penelitian dan atau pengamatan. Namun pada dasarnya terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*personal attributes*). Secara umum kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi.

Konsep Kompetensi

Menurut Alain Mitrani et.al (1995:77 “ *Competency Based Human Resources Management*), untuk keperluan rekrutmen dan seleksi berdasarkan kompetensi telah menemukan sekitar dua puluh kompetensi yang sering muncul pada berbagai pekerjaan yang tampak berhasil mendorong dihasilkannya beberapa segi kinerja unggul pada sekumpulan peran termasuk peran manajerial. Kompetensi-kompetensi tersebut digolongkan kedalam enam kelompok utama sebagai berikut :

1. Kompetensi Prestasi dan Tindakan :

- Motivasi Untuk berprestasi.
Kepedulian untuk bekerja baik atau bersaing dengan suatu standar mutu yang sangat baik.
- Kepedulian terhadap keteraturan dan mutu :
Kepedulian untuk mengurangi ketidakpastian dengan memantau, memeriksa, dan menyusun system-sistem yang jelas dan teratur.
- Inisiatif :

Kecenderungan untuk mengambil tindakan, memperbaiki hasil, atau menciptakan peluang.

- Mencari informasi :

Rasa ingin tahu dan dorongan untuk mendapatkan informasi umum maupun khusus guna memahami dasar masalah.

2. Kompetensi Bersifat Membantu dan Melayani :

- Pengertian antar pribadi :

Kemampuan untuk secara tepat mendengar, memahami, dan menanggapi pendapat-pendapat yang tidak diucapkan dan diungkapkan sebagian, serta perasaan dan keprihatinan orang lain.

- Orientasi pada pelayanan pelanggan :

Keinginan untuk membantu atau melayani orang lain dengan cara mengetahui dan kemudian memenuhi kebutuhan mereka. 'Pelanggan' mencakup juga rekan-rekan dalam perusahaan.

3. Kompetensi Mempengaruhi :

- Dampak dan pengaruh :

Keinginan kuat untuk mempunyai pengaruh khusus pada orang lain, untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi, atau mengesankan orang lain agar mereka mengikuti suatu rencana atau rangkaian tindakan.

- Kesadaran organisasi :

Kemampuan untuk memahami dan menggunakan dinamika politik dalam organisasi.

- Pembinaan hubungan :

Kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan bersahabat dengan orang-orang yang dapat atau akan dapat membantu mencapai tujuan-tujuan yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

4. Kompetensi Manajerial :

- Mengembangkan orang lain :

Kemampuan untuk melakukan tindakan efektif guna meningkatkan keterampilan dan bakat orang lain.

- Mengarahkan :

Kemampuan untuk memberi tahu orang lain mengenai apa yang perlu dilakukan dan membuat orang lain menuruti keinginannya dengan selalu mengingat manfaat jangka panjang bagi organisasi.

- Kerja kelompok dan kerjasama :
Kemampuan untuk bekerja dan membuat orang bekerja sama dengan orang lain.
- Kepemimpinan kelompok.
Kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin regu atau kelompok.

5. Kompetensi Kognitif :

- Pemikiran analitis :
Kemampuan untuk memahami keadaan dan memecahkan masalah dengan cara membaginya menjadi bagian-bagian pokoknya, serta memikirkannya secara sistematis dan logis.
- Pemikiran konseptual :
Kemampuan untuk menemukan pola atau hubungan antara berbagai keadaan dan masalah-masalah utama dan mendasar dalam situasi yang rumit.
- Keahlian :
Kemampuan untuk menggunakan dan memperluas pengetahuan teknis atau menyebarkan pengetahuan yang menyangkut pekerjaan kepada orang lain.

6. Kompetensi Efektifitas Pribadi :

- Pengendalian diri :
Kemampuan untuk tetap menguasai diri ketika dihadapkan pada keadaan yang memancing emosi atau menengangkan.
- Kepercayaan diri :
Keyakinan akan diri sendiri untuk memilih pendekatan yang tepat terhadap tugas dan penyelesaian tugas, terutama dalam lingkungan yang penuh tantangan.
- Keluwesan :
Kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja efektif dalam berbagai keadaan serta dengan orang dan kelompok yang berbeda-beda.

- Komitmen terhadap keorganisasian :
Kemampuan dan kesediaan untuk menyesuaikan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan-tujuan organisasi.

Kompetensi Dihubungkan Dengan Kinerja.

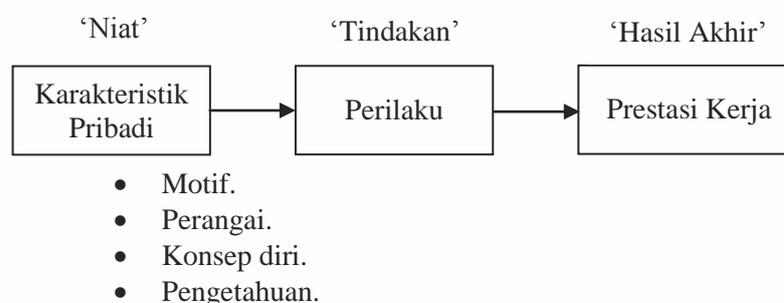
Pengertian kompetensi seharusnya dibedakan dari sifat-sifat khusus pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan keahlian (*expertise*) yang diperlukan untuk unjuk kerja berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Ada banyak model kompetensi, berikut ini adalah model dalam kompetensi kinerja (Smith dalam amstrong, 1994:225),

- *Planning and organizing skills.*
- *Motivation.*
- *Personal strength.*
- *Leadership.*
- *Analytical and reasoning skills.*
- *Written communication.*
- *Oral communication.*
- *Decision making.*

Menurut Spencer dan Spencer (1993), bahwa pada saat ini banyak menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi “bagaimana” kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the ‘how’ of performance*). Kompetensi-kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan dan hasil akhir, seperti terlihat pada gambar 2.1 di bawah ini.

Gambar 2.1
Hubungan Sebab Akibat Kompetensi



Sumber : diadaptasi dari Spencer, Lyle and Signe Spencer, (1993) hal 15, *Competence, at Work*, Canada, John Wiley & Sons, inc

Dari gambar diatas karakteristik dasar seorang individu secara sebab akibat berhubungan dengan kinerja berawal dari niat kemudian diimplementasikan melalui tindakan kemudian diukur dengan hasil akhir berupa prestasi kerja.

Sedangkan karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer and Spencer (1993:9-10) :

- **Motif (*motive*).**

Sesuai yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda dari orang lain.

- **Sifat (*traits*).**

Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.

- **Konsep pribadi (*self-concept*).**

Perilaku nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.

- **Pengetahuan (*knowledge*).**

Informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.

- **Keahlian (*skills*).**

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu.

Jika dikaitkan faktor kompetensi terhadap kinerja untuk jabatan manajerial.

2.4.2. Faktor psikologis

Psikologi adalah ilmu yang menyelidiki tentang keadaan jiwa orang berdasarkan cara berfikir, bertindak, atau perilaku orang itu. Kemudian kinerja suatu sistem sering dibatasi oleh karakteristik manusia, yaitu dengan merancang proses dengan benar, respon suatu reaksi, daya ingat jangka pendek, rasa kewaspadaan. Daya ingat jangka pendek. Hal ini berhubungan dengan kemampuan maksimum dalam penyerapan suatu data informasi. Kewaspadaan adalah merupakan proses kesiap-siagaan yang dilengkapi dengan berbagai macam informasi dan adanya respon yang cepat untuk mengatasi masalah yang terjadi

2. Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut Hasibuan (1999:92), motivasi pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Untuk mengetahui lebih jauh aspek motivasi kerja dan organisasi, berikut ini adalah pendapat beberapa pakar tentang motivasi itu sendiri.

Pendapat Manullang (1996:154), bahwa motivasi adalah daya dorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Sedangkan motivasi atau “*motivation*” berarti pemberian motif, menimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Selanjutnya Nitisemito (1989:126), memberikan pengertian bahwa motivasi adalah usaha/kegiatan dari manajer untuk dapat menimbulkan/meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para pegawai. Sementara Bittel dan Newstorm (1996:293), mengemukakan bahwa motivasi adalah proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan harga diri.

Dari beberapa pengertian motivasi di atas, dapat dikemukakan bahwa motivasi pada dasarnya mempersoalkan bagaimana cara/upaya mendorong dan membangkitkan gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan kemampuannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Cormick (1985:286), bahwa motivasi sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Pendapat lain mengenai motivasi yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2003:248), dinyatakan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa motivasi dapat meningkatkan perilaku dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Pandangan lain mengenai motivasi yaitu bahwa faktor motivasi sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena adalah tugas manajemen untuk menyalurkan motif-motif para karyawan secara efektif kearah tujuan keorganisasian.

Ada berbagai macam dorongan dalam upaya untuk memperluas pegawai yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas dari pemerintah yang seringkali menjadi pusat produktivitas. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama (Sulistiyani dan Rosdah, 2003:189-190) :

- Keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha dari pegawai tersebut.
- Kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Hal tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$P = f (m \times a)$$

Maksud persamaan diatas adalah :

P = Performance (kinerja)

m = motivation (motivasi)

a = ability (kemampuan)

Dengan demikian motivasi yang diharapkan dari pegawai adalah bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi, demikian pula sebaliknya.

Dari beberapa pengertian motivasi tersebut, dapat dikatakan motivasi kerja merupakan suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku seseorang untuk berusaha agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Kemudian menurut As'ad (1995:45-46), motif individu dalam melakukan tugas pekerjaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- Motif adalah majemuk, artinya dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya

karena ingin lekas naik pangkat, tetapi juga ingin diakui dan dipuji, dapat upah yang tinggi dan sebagainya.

- Motif yang berbeda-beda, artinya dua orang pekerja yang melakukan pekerjaan yang sama jenisnya, dengan kondisi kerja yang juga sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya yang seorang menginginkan teman kerja yang baik, dan yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.
- Beberapa motif tidak disadari oleh individu, artinya tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan (needs) yang muncul seringkali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Apabila dorongan dari dalam tersebut kuat sekali, menjadikan individu yang bersangkutan tidak bias memahami motifnya sendiri.

Pegawai termotivasi melakukan tugas pekerjaannya karena mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan sesuatu yang sangat penting baginya. Pegawai yang termotivasi adalah mereka yang mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan membantu dalam mencapai tujuannya dan juga tujuan organisasi. Setiap pegawai cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil interaksi dari lingkungannya. Pola ini merupakan sikap yang dapat mempengaruhi cara memandang setiap pegawai terhadap pekerjaannya. Davis dan Newstorm (1996:87-89), menjelaskan pola motivasi yang sangat penting adalah :

- Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dari dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan.
- Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial, perbandingan antara pegawai yang bermotif karena prestasi dengan pegawai yang bermotif afiliasi, menggambarkan bagaimana kedua pola itu mempengaruhi perilaku orang-orang yang bermotivasi prestasi bekerja lebih keras, akan tetapi orang-orang yang bermotivasi afiliasi bekerja lebih lagi apabila mereka dipuji karena sikap dan kerjasama yang menyenangkan.

- Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif. Yang paling penting mereka mendapatkan keuntungan dari pengalaman mereka.
- Motif kekuasaan (*power motivation*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan merubah situasi. Orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan hal itu.

Kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu (Vroom dalam Robins, 2003:301). Motivasi mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu, disebut Teori Harapan. Teori harapan memfokuskan pada tiga hubungan seperti di bawah ini.



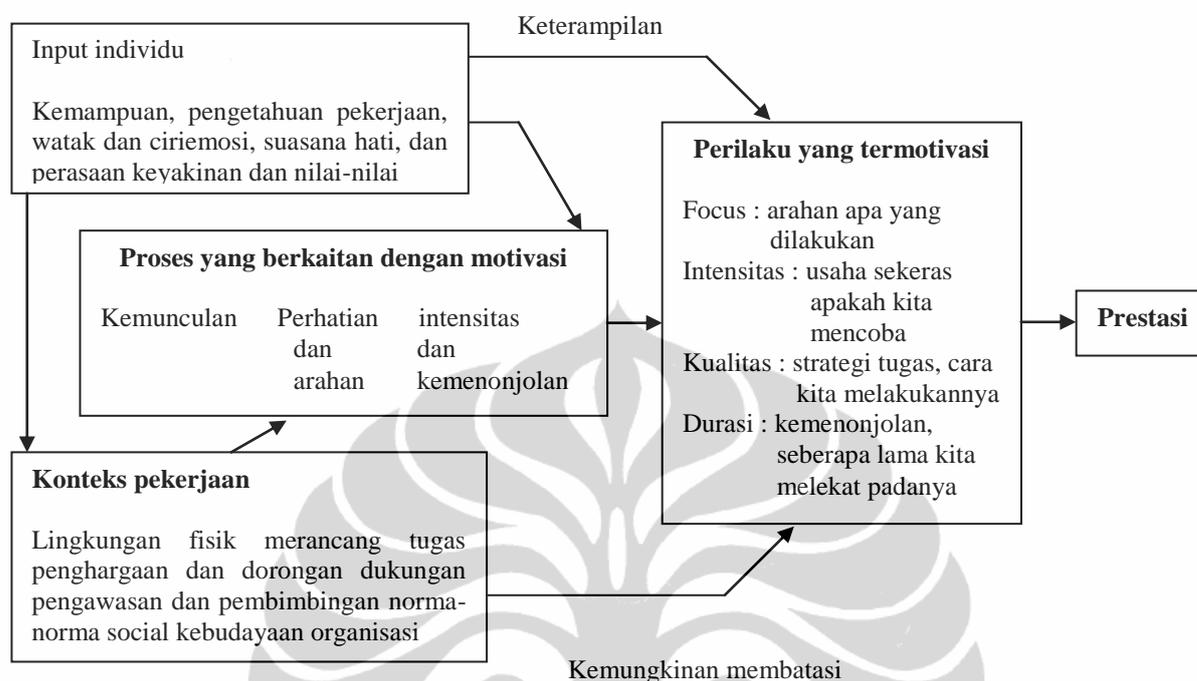
Jadi ada :

- Hubungan upaya – kinerja.
- Hubungan kinerja – ganjaran.
- Hubungan ganjaran – tujuan pribadi

Dari teori harapan dapat disimpulkan, betapa pentingnya ganjaran disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan. Dengan demikian perlu mengindividualisasikan ganjaran dengan memahami tujuan-tujuan individu karyawan serta efek motivasional dari perbedaan ganjaran.

Sedangkan dalam suatu penelitian perilaku organisasi yang dilakukan oleh Mitchell dalam Kreitner dan Kinicki (2000:249), mengusulkan suatu konsep medel yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja. Para karyawan lebih cenderung termotivasi apabila prestasi kerjanya diakui dan diberi penghargaan yang setimpal. Bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja dapat dilihat dalam gambar 2.3 berikut:

Gambar 2.3
Model Motivasi Prestasi Kinerja



Sumber : Diadaptasi dari TR. Mitchell (1997), hal 63, “*Maching Motivational Strategies with Organization Contexts*”, dalam *Research in Organizational Behavior* (volig), eds LL Cummings dan BM Staw, Greenwich, CT : JAI Press.

Dari beberapa pengertian dan pendapat mengenai motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya.

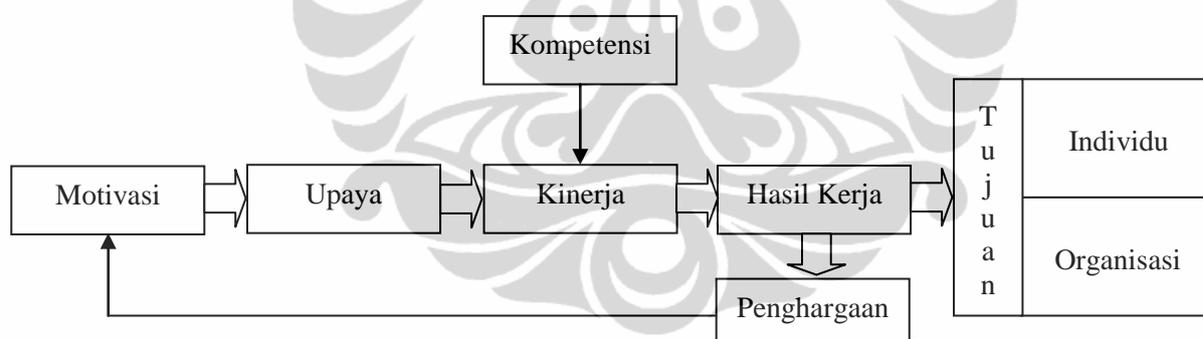
Sebagaimana pengertian dan konsep motivasi, maka secara umum motivasi bertujuan untuk mendorong atau merangsang seseorang/kelompok tersebut lebih bergairah dalam mengerjakan pekerjaannya. Secara khusus, Hasibuan (1994) menyebutkan bahwa tujuan motivasi adalah :

- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan .
- Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

- Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan prestasi karyawan.
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- Mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas.
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku.

Motivasi itu sendiri dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal seseorang. Faktor internal yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah persepsi diri, kebutuhan, keinginan dan kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternalnya adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, system imbalan yang berlaku serta cara penerapannya. Keterkaitan motivasi dengan kinerja yang memberikan harapan atau tujuan individu maupun organisasi dapat dilihat pada gambar 2.4

Gambar 2.4
Kaitan Motivasi dengan Kinerja dan Tujuan



Sumber : Disarikan dari hasil studi pustaka

Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan factor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan seseorang mau bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kemampuan yang, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan yang dikehendaki. Oleh karena itu, beberapa variabel motivasi yang diduga cukup dominan dari aspek ekstrinsik dan intrinsik meliputi faktor :

- Kebutuhan kesejahteraan.
- Penghargaan.
- Kecocokan bidang pekerjaan.

- Keadaan kelompok kerja.
- Sistem imbalan.
- Hubungan kerja.

2.4.3. Faktor organisasi

Studi organisasi adalah telaah tentang pribadi dan dinamika kelompok dan konteks organisasi, serta sifat organisasi itu sendiri. Setiap kali orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut bermain, dan salah satunya adalah kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) (Locander et al., 2002). lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (1998) menyimpulkan 3 elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Dalam sejarah perkembangan konsep kepemimpinan, banyak pakar berupaya mendeskripsikan sekaligus mengukur variabel kepemimpinan sehingga muncul beragam konseptualisasi kepemimpinan. Pada awalnya, kajian mengenai kepemimpinan memusatkan perhatian pada kepribadian yang merupakan karakter pemimpin yang berhasil. Teori kepribadian (*traits theory*) mengasumsikan pemimpin yang berhasil sudah merupakan takdir dan kualitas bawaan lahir yang membedakan seorang pemimpin dengan non pemimpin. Namun banyak yang mengkritik teori kepribadian ini karena pada kenyataannya kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan, sehingga kajian beralih pada pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan. Prinsip pendekatan baru tersebut adalah pemimpin yang

berhasil adalah mereka yang mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif.

Gaya kepemimpinan seperti ini dipandang sebagai yang terbaik. Tapi pendekatan ini juga dikritik karena dianggap mengabaikan faktor situasi dan konteks dimana para pengkritik berpandangan efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks yang melingkupinya (Ogbonna & Harris, 2000).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et al., 2002; Yammarino et al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan Transformasional

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et al., 2002).

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah

menyentuh sistem nilai (value system). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (beliefs), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993). Bass et al. (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence menurut Sarris dan Santora (2001) merupakan perilaku (behavior) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004). Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et al., 2003; Humphreys, 2002; Sarris & Santora, 2001; Yammarino et al., 1993).

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi

bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti di jelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004). Keeratan dua dimensi ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna yang lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et al., 2003).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993). Bass et al. (2003) serta Sarris dan

Santora (2001) berpandangan bahwa intellectual stimulation pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi. Individualized consideration mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et al., 2003; Sarris & Santora, 2001; Yammarino et al., 1993).

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass et al., 2003; Humphreys, 2002; Liu et al., 2003; Yammarino et al., 1993).

Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman et al. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang

sudah ada (eksisting) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif.

Humphreys (2002) serta Yammarino et al. (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter contingent reward akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (reward) akan tergantung pada (contingent) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et al., 1993).

Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi kedalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif. Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara pada *passive management by exception*, pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass et al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et al., 1993).

Bass et al. (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter contingent reward menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik

karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan.

Sebaliknya, management by exception (aktif maupun pasif) menurut Yammarino et al. (1993) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif. Sedangkan passive management by exception tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros & Santora, 2001).

Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil observasi, Humphreys (2002) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendominasi industri jasa adalah kepemimpinan transaksional. Banyak bukti empiris yang dikutip Humphreys (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan Humphreys (2002), Yammarino (1993) menyebutkan dominasi kepemimpinan transaksional dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Hal ini disebabkan oleh adanya pandangan bahwa bawahan akan terpacu untuk memberikan kemampuan terbaiknya apabila besar kecilnya imbalan ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hasil studi Yammarino (1993) menggunakan data longitudinal (10 tahun) membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kinerja.

Sedangkan hasil penelitian Bass et al. (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, khususnya karakter contingent reward, berpengaruh positif terhadap kinerja pandangan bahwa bawahan akan terpacu untuk memberikan kemampuan terbaiknya apabila besar kecilnya imbalan ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hasil studi Yammarino (1993) menggunakan data longitudinal (10 tahun) membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kinerja.

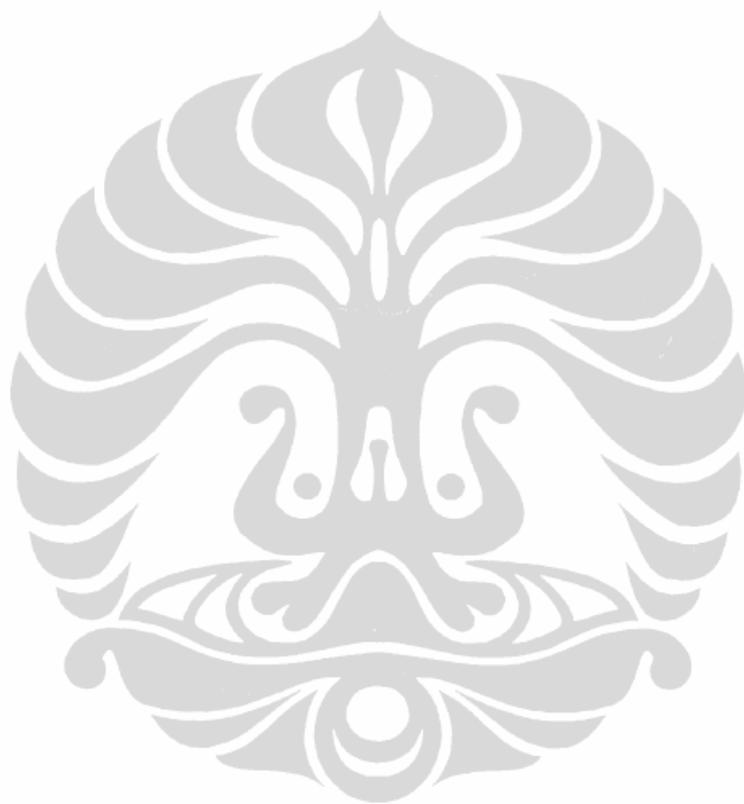
Berdasarkan hasil-hasil penelitian, Yammarino et al. (1993) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino et al. (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional (*management by exception*). Studi Bass et al. (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Bass et al. (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

Penelitian Humphreys (2002) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritical kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (*salesman*). Bono dan Judge (2003) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.

Menurut Mintzberg dalam Stephen Robbin(2001;1) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menentukan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian dan uraian di atas, menyimpulkan 3 elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.



. 2.5. HASIL PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
1	1998	Suhadi	Untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara tingkat pendidikan, dan pelatihan serta motivasi kerja terhadap kinerja Instruktur BLK di Jawa Tengah	✓ Secara bersama-sama diperoleh hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan, pengalaman pelatihan dan motivasi kerja instruktur	145	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat pendidikan ▪ Pengalaman Pelatihan ▪ Motivasi kerja ▪ Kinerja Instruktur
2	1998	Surini Santoso	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja instruktur BLK di Malang	✓ Ditemukan perbedaan efektifitas kinerja utk beberapa jenis gaya kepemimpinan, Namun secara umum terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kinerja instruktur	122	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gaya kepemimpinan (laissez faire, partisipatif, demokratis, otokratis) ▪ Kinerja Instruktur

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
3	2001	Supriyanto	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara Kemampuan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan Departemen Produksi PT semen cibinong	<p>✓ Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja serta motivasi dengan kinerja</p> <p>✓ Secara bersama sama terhadap hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan</p>	97-98	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan Kerja ▪ Motivasi Kerja ▪ Kinerja karyawan

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
4	2001	Mawarto	Untuk meemukan dan mengidentifikasi faktor faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai Asuransi AJB Bumiputera	✓ Diidentifikasi adanya tiga faktor yang mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai di berbagai jenjang jabatan yaitu, kemampuan kerja, motivasi dan kompensasi	125 - 128	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kemampuan kerja ▪ Motivasi Kerja ▪ Kompensasi ▪ Kinerja Pegawai
5	2001	Sri Wahyono	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen	✓ Variabel budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama sama atau secara keseluruhan mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen	97-98	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budaya Organisasi ▪ Motivasi Berprestasi ▪ Kinerja Dosen

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
6	2001	Basuki Murdowo	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara tingkat pendidikan dan pengalaman pelatihan dengan kinerja instruktur	✓ Ditemukan adanya perbedaan kinerja apabila ditinjau dari tingkat pendidikan. Namun secara umum ditemukan hubungan yang positif antara tingkat pendidikan dan pengalaman pelatihan dengan kinerja	i-ii	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat Pendidikan ▪ Pengalaman Pelatihan ▪ Kinerja
7	2001	Rycko Amelza Dahniel	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara orientasi moral kemampuan kerja motivasi dan iklim Organisasi dengan kinerja anggota reserse ekonomi Polda Metro Jaya	✓ Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variable moral, iklim organisasi, kemampuan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja anggota reserse ekonomi polda metro jaya	142 - 145	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientasi moral ▪ Kemampuan kerja ▪ Motivasi kerja ▪ Iklim Organisasi ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
8	2001	Sugiyarto	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara pelatihan, kompetensi dan karakteristik `lindividu terhadap kinerja pegawai	✓ Secara bersama sama diperoleh hubungan yang signifikan antara pelatihan, kompetensi pegawai dan karakteristik individu dengan kinerja pegawai	106 - 111	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan ▪ Kompetensi pegawai ▪ Karakteristik individu ▪ Kinerja pegawai
9	2001	Sulastiana	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja, kompensasi dan etika terhadap kinerja penyidik reserse polri	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etika memberikan kontribusi yang lebih tinggi dibandingkan kepuasan kerja dan kompensasi ✓ Secara bersama sama diperoleh hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja, kompensasi dan etika dengan kinerja penyidik reserse polri 	111 - 112	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepuasan kerja ▪ Kompensasi ▪ Etika ▪ Kinerja penyidik

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
10	2010	Cecep Sutiawan	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara motivasi dan kepemimpinan dengan kinerja pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Negara RI	<p>✓ Terdapat korelasi yang positif dan sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja</p> <p>✓ Terdapat korelasi yang positif tetapi tidak signifikan antara kepemimpinan atasan dengan kinerja pejabat structural</p>	202 - 204	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivasi Kerja ▪ Kepemimpinan ▪ Kinera
11	2001	Suryadi M. Putra	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan serta kompensasi terhadap kinerja pegawai	<p>✓ Secara bersama sama diperoleh hubungan yang signifikan antara budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan dan kompensai dengan kinerja pegawai.</p>	iv-v	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budaya organisasi ▪ Pendidikan dan pelatihan ▪ Kompensasi

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
12	2001	Saifudin	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja instruktur	✓ Perilaku kepemimpinan kepala balai mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja instruktur.	139	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perilaku kepemimpinan ▪ kinerja Instruktur
13	2002	Agus Widodo	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara motivasi kerja, kemampuan kerja dengan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivasi kerja dengan kinerja memiliki hubungan yang sedang, positif dan signifikan ✓ Kemampuan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang kuat, positif dan signifikan ✓ Motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama sama mempunyai hubungan yang kuat, positif dan signifikan dengan kinerja 	106 - 107	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivasi kerja ▪ Kemampuan kerja ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
14	2002	Setio Sapto Nugroho	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai secretariat Negara	<p>✓ Kemampuan kerja dengan kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat ($r = 0,690$)</p> <p>✓ Kepuasan kerja dengan kinerja memiliki hubungan positif dan kuat ($r = 0,519$)</p> <p>✓ Secara bersama sama diperoleh hubungan yang signifikan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai</p>	91-93	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan Kerja ▪ Kepuasan Kerja ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
15	2003	Nova Rasdiana	Untuk Mengidentifikasi faktor faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT excelcomindo Pratama	✓ Kinerja karyawan di PT excelcomindo dipengaruhi oleh disain kerja, sasaran kerja, dukungan terhadap kerja, umpan balik dan kompetensi	104 - 105	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disain kerja ▪ Sasaran kerja ▪ Dukungan kerja ▪ Umpan balik kerja ▪ Kinerja
16	2003	Anna Maria Diana Dosy	Untuk mengidentifikasi faktor faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan penilaian kinerja	✓ Variabel variabel dukungan manajemen, pelatihan metode 360 o dan iklim organisasi secara bersama sama mempunyai korelasi yang positif dan kuat terhadap penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360	112	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dukungan Manajemen ▪ Pelatihan ▪ Iklim Organisasi ▪ Penilaian Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
17	2003	Ibnu Hermawan	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja pemandu lalu lintas udara	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pemandu lalu lintas udara ✓ Kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja pemandu lalu lintas udara 	81-82	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iklim Organisasi ▪ Kepemimpinan ▪ Kinerja
18	2003	Sukidarfi Ismail	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara kemampuan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terdapat hubungan yang positif namun tidak signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai 	137-138	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan kerja ▪ Motivasi kerja ▪ Kinerja pegawai

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
				<p>✓ Terdapat hubungan yang positif namun tidak signifikan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai</p> <p>✓ Terdapat hubungan yang positif namun tidak signifikan antara variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai</p>			
19	2003	Ahalik	Untuk mengetahui faktor faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Dosen STIE Perbanas Jakarta	✓ Kompensasi secara keseluruhan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja dosen	97-98	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompensasi ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
				✓ Faktor faktor lain yang mempengaruhi kinerja dosen antara lain, karakteristik individu, tingkat masalah yang dihadapi, hubungan dengan mahasiswa, hubungan dengan karyawan STIE Perbanas			
20	2004	Ulida L. Toruan	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara kompetensi dan motivasi kerja dengan kinerja pejabat struktural di BKN	<p>✓ Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja pejabat struktural BKN</p> <p>✓ Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi kerja dengan kinerja pejabat struktural BKN</p>	139 - 140	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi ▪ Motivasi ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
				✓ Secara bersama sama terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan motivasi kerja dengan kinerja pejabat struktural BKN			▪
21	2004	Anggraini Novianingdyah	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara persepsi pegawai tentang harapan pegawai, motivasi kerja, kemampuan kerja dan kompensasi dengan kinerja pegawai Bank BNI	✓ Hasil penelitian mengidentifikasikan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara persepsi tentang harapan pegawai dan motivasi kerja, persepsi tentang motivasi kerja dengan kinerja, persepsi tentang kemampuan kerja dengan kinerja,	vi	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harapan pegawai ▪ Motivasi kerja ▪ Kemampuan kerja ▪ Kompensasi ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
				persepsi tentang kompensasi dengan kinerja. Variabel yang memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja adalah hubungan antara persepsi tentang kompensasi dengan kinerja sebesar 0.41.			
22	2004	Baby Noviani	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh remunerasi terhadap kinerja perusahaan	✓ Komponen remunerasi, khususnya yang berupa insentif memberikan kontribusi yang cukup besar bagi kinerja karyawan.	vi	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remunerasi ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
23	2004	Desmaniar	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja	✓ Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama sama dengan kinerja pegawai	105	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan ▪ Motivasi ▪ Kinerja
24	2004	Masrokhan	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan, manajemen kepegawaian dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	✓ Secara bersama sama terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kualitas pendidikan dan pelatihan, manajemen kepegawaian dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	165	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan dan Pelatihan ▪ Manajemen kepegawaian ▪ Kepemimpinan ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
25	2004	Wewe anggrianingsih	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan pelatihan dan kompensasi dengan kinerja karyawan	✓ Pelatihan dan kompensasi memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan kinerja karyawan	107	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan dan pelatihan ▪ Kompensasi ▪ Kinerja
26	2004	Kiswan	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara kemampuan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai Pusdiklat Departemen Kehakiman dan HAM	✓ Ditemukan hubungan yang positif dan signifikan baik antara hubungan antara variabel kemampuan dengan kinerja maupun motivasi dengan kinerja	104 - 105	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivasi kerja ▪ Kemampuan kerja ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
27	2004	Budi Yuliarno	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan pembinaan Narapidana dengan kinerja LAPAS Semarang	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ada hubungan positif dan signifikan antara kompetensi pegawai dengan kinerja LAPAS ✓ Ada hubungan yang positif dan signifikan antara pembinaan narapidana dengan kinerja lapas ✓ Kompetensi pegawai dan pembinaan narapidana secara bersama sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja lapas. 	97-98	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi pegawai ▪ KOMPetensi pegawai ▪ Kinerja Lapas

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
28	2004	Junarlis	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir dengan kinerja pegawai Direktorat Hak Kekayaan Intelektual	<p>✓ Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja memiliki pengaruh positif dengan tingkat signifikansi sedang</p> <p>✓ Pengaruh pengembangan karir dengan kinerja memiliki pengaruh positif dengan tingkat signifikansi sedang</p> <p>✓ Pengaruh pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir secara bersama-sama memiliki korelasi positif dengan tingkat signifikansi sedang.</p>	135 - 136	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan dan Pelatihan ▪ Pengembangan karir ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
29	2004	S. firdaus	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir dengan kinerja pegawai	✓ Secara bersama sama kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir memiliki tingkat hubungan yang positif dengan tingkat signifikansi tinggi dengan kinerja pegawai	104	105	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompensasi ▪ Kepuasan kerja ▪ Pengembangan karir ▪ Kinerja pegawai
30	2004	Hikmah	Untuk mengetahui sampai seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ada hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan kinerja pegawai ✓ Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan ▪ Kecerdasan emosional ▪ Kinerja pegawai

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
				✓ Kepemimpinan dan kecerdasan emosional secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai			
31	2004	Sigit Suryanto	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi dengan kinerj Wartawan Gramedia Majalah	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Karakteristik pekerjaan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja wartawan gramedia majalah ✓ Budaya organisasi Gramedia Majalah memiliki hubungan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja wartawan gramedia majalah 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karakteristik pekerjaan ▪ Budaya organisasi ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
32	20004	Tanti Sumartini	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja pegawai Sekjen DPR RI	<p>✓ Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja adalah positif dengan tingkat signifikansi kuat.</p> <p>✓ Hubungan antara Motivasi kerja dengan kinerja adalah positif dengan tingkat signifikansi kuat</p> <p>✓ Secara bersama sama terdapat hubungan yang positif dengan tingkat signifikansi tinggi antara variabel kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai</p>	116 - 117	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan ▪ Motivasi kerja ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
33	2004	Bina Heru Setiawan	Untuk mengetahui sampai sejauhmana Persepsi karyawan tentang hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Sorong	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai ✓ Disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai ✓ Secara bersama sama motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai 	118 - 119	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivasi Kerja ▪ Disiplin Kerja ▪ Kinerja Pegawai
34	2005	Djaka Dwi winarto	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara kemampuan dan kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ditemukan korelasi positif dan signifan antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja 	iv-v	2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan kerja ▪ Kepemimpinan ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
			dengan kinerja anggota tim kerja perancangan UU DPR RI di Sekretariat DPR RI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ditemukan korelasi positif namun tidak signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja ✓ Secara bersama sama ditemukan hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai 			
35	2005	Sugih Harti	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara variabel motivasi, pendidikan dan latihan serta disiplin kerja dengan kinerja penyuluh kebersihan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja ✓ Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan 	106 - 107	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivasi Kerja ▪ Pendidikan dan latihan ▪ Disiplin kerja ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
			pada Dinas Kebersihan Propinsi DKI Jakarta	signifikan dengan kinerja ✓ Pendidikan dan latihan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan dengan kinerja			
36	2005	Sri Yani	Untuk mengetahui sampai sejauh mana hubungan antara kompetensi manajerial dan komitmen organisasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III-IV sekretariat Jenderal DPR RI	✓ Kompetensi Manajerial memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pejabat struktural ✓ Komitmen Organisasi Memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pejabat struktural	101 - 102	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Manajerial ▪ Komitmen Organisasi ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
37	2006	Istithoatun Choliso	Untuk mengetahui sampai seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	<p>✓ Terdapat hubungan yang positif dengan tingkat signifikansi sedang antara kepemimpinan dengan kinerja</p> <p>✓ Terdapat hubungan yang positif dengan tingkat signifikansi sedang antara motivasi dengan kinerja</p> <p>✓ Secara bersama sama hubungan antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja adalah positif dengan tingkat signifikansi rendah.</p>	99-100	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan ▪ Motivasi ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
38	2006	Muji Sarjono	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara faktor kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kompensasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja ✓ Gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan tingkat signifikansi rendah dengan kepuasan kerja 	iv	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompensasi ▪ Gaya kepemimpinan ▪ Kepuasan kerja
39	2006	Agung Prabowo	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan reward dan punishment dengan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tingkat hubungan antara persepsi pegawai terhadap kebijakan reward dengan kinerja adalah positif dengan tingkat signifikansi sedang ✓ Tingkat hubungan antara persepsi pegawai terhadap 	102	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reward ▪ Punishment ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
				kebijakan punishment dengan kinerja pegawai adalah positif dengan tingkat signifikansi tinggi			
40	2007	P. Muslim Pranasa	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja widyaiswara	✓ Pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja widyaiswara	105 - 106	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan dan pelatihan ▪ Kinerja
41	2007	Hernita Wahyuni	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, perilaku dan budaya organisasi dengan kinerja auditor kehutana	✓ Secara bersama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara faktor kompetensi, perilaku dan budaya organisasi dengan kinerja auditor kehutanan	111 - 112	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi ▪ Faktor perilaku : ▪ (kesungguhan, stabilitas emosi, sifat menyenangkan, ekstraversi dan terbuka terhadap pengalaman) ▪ Budaya organisasi ▪ Kinerja Auditor

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
42	2008	Toddy Aditya	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran	<p>✓ Kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja</p> <p>✓ Motivasi kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>✓ Secara bersama sama kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja</p>	107	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan ▪ Motivasi kerja ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
43	2008	Ade Indra Putra	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara pelatihan dan kompensasi yang diterima dengan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pegawai ✓ Pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan dengan kinerja pegawai 	103 - 104	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan dan pelatihan ▪ Kompensasi ▪ Kinerja
44	2008	Ratih Arti Sekaryuni	Untuk mengidentifikasi faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Bank Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terdapat tiga faktor sebagai variabel bebas yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yaitu pendidikan, kejelasan sasaran, target 	124 - 125	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan ▪ Kejelasan sasaran ▪ Target ▪ Kinerja

No	Tahun Penelitian	Peneliti / Penulis	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Hal	Penerbit (Publisher)	Variabel Terkait
45	2009	Beny Subiantoro	Untuk mengidentifikasi faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di PT PLN Persero	✓ Terdapat lima faktor sebagai variabel bebas yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yaitu faktor proses kerja, faktor system dan prosedur, faktor bimbingan, faktor senioritas,	v	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proses kerja ▪ Sistem dan prosedur ▪ Bimbingan ▪ Senioritas ▪ Kompetensi

2.6. Kerangka Pemikiran

Untuk memperoleh kinerja yang dicapai dan merujuk kepada tindakan pencapaian serta pelaksanaan yang diminta, berikut ini penulis sampaikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari hasil penelitian terdahulu antara tahun 1998 sampai dengan 2009. Dari 45 tesis yang diteliti, terdapat 50 variabel antara lain : Paradigma, kompetensi, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja , tingkat sosial dan demografi seseorang, persepsi, peran , sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja, struktur organisasi, desain kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan dan hukuman(*reward and funishment*), penilaian kerja, kemauan, energi, teknologi, kejelasan tujuan, keamanan, rekrutmen, mental, fisik, sumber daya, struktur , desain kerja, sistim dan prosedur, bimbingan senioritas, proses kerja, pendidikan dan pelatihan, iklim organisasi, kepuasan kerja, kinerja, budaya organisasi, orientasi manajemen, etika, pengawasan, desain kerja, dukungan kerja, fasilitas, kompensasi, harapan pegawai, remunerasi, pengembangan karier, kecerdasan emotional, karakteristik, disiplin kerja, komitmen.

Dari 50 faktor itu terdapat 9 determinan yang sering muncul pada setiap penelitian terdahulu yaitu : 1. Kompetensi (Kemampuan), 2. Kepemimpinan. 3. Kompensasi, 4. Motivasi, 5. Pendidikan dan Pelatihan, 6. Pengalaman, 7. Iklim Organisasi, 8. Budaya Organisasi, dan 9. Kepuasan kerja. Kemudian dari 9 determinan determinan yang mempengaruhi kinerja di atas penulis mengambil 3 faktor umum yang berisi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja (Robbins: 1996) antara lain :1. Faktor Individu/ Internal yaitu Kompetensi/ Kemampuan. 2. Faktor Psikologi yaitu Motivasi 3. Faktor Organisasi yaitu Kepemimpinan.

Senada dengan itu menurut Gibson (1987) terdapat 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1) Faktor Individu yang berisi : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2) Faktor psikologis yang berisi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. 3) faktor Organisasi yang berisi yang berisi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*). Kemudian Gomes (1988 : 220) *Performance* atau kinerja

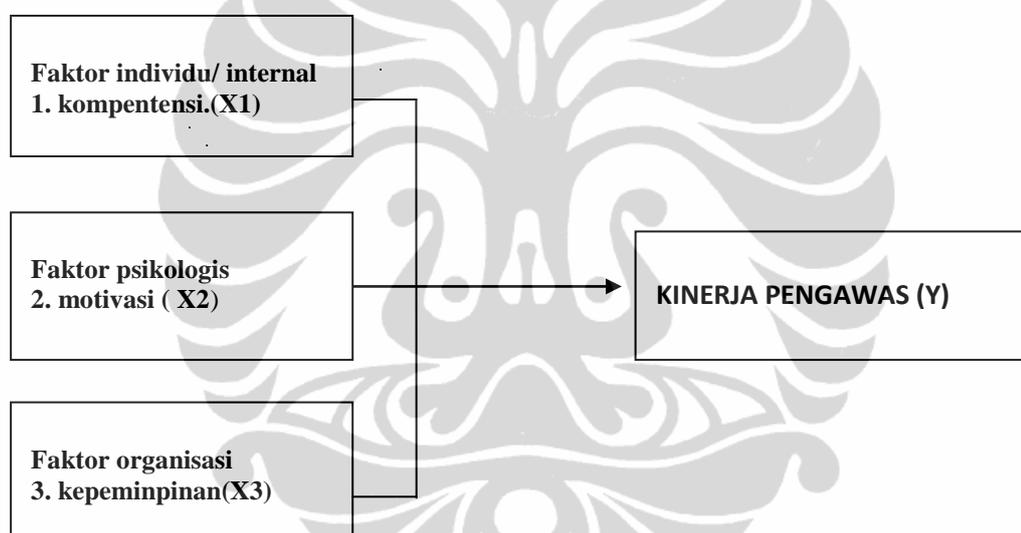
tergantung pada 3 faktor yaitu : 1. Kemampuan (ability, 2. Motivasi (*Motivation*) dan 3 Faktor faktor situasi (*situational factors*)

Jadi berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dan menurut beberapa teori para ahli maka penulis mengambil 3 faktor utama sesuai dengan dengan hipotesa yaitu : 1. Faktor Individu/ Internal yaitu Kompetensi/ Kemampuan. (X1)

2. Faktor Psikologi yaitu Motivasi. (X2)

3. Faktor Organisasi yaitu Kepemimpinan.(X3)

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menggambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



Oprasionalisasi Konsep dan Pengukuran

Variabel	Dimensi variabel	Indikator
Kompetensi (X1) Kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan	1. Prestasi dan Tindakan	1. Memiliki motivasi untuk berprestasi 1. 2. Peduli terhadap keteraturan dan mutu. 2 3. Memiliki inisiatif.4. 4. Memiliki rasa ingin tahu

tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi (Mitrani et.al (1995;77)		terhadap informasi. 3.
	2. Membantu dan Melayani	1. Mampu mendengar, memahami, dan menanggapi pendapat, perasaan dan keprihatinan orang lain. 6. 2. Memiliki keinginan untuk membantu dan melayani orang lain . 16, 17.
Variabel	Dimensi variabel	Indikator
	3. Pengaruh	1. Memiliki pengaruh khusus pada orang lain, untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan agar mengikuti rencana yang diinginkannya. 18. 2. Mampu memahami dinamika politik dalam organisasi. 90, 72. 3. Mampu membangun dan memelihara hubungan bersahabat dengan orang yang dapat membantu mencapai tujuan. 20.
	4. Manajerial	1. Mampu melakukan

		<p>tindakan efektif dalam mengembangkan dan meningkatkan keterampilan orang lain. 16.</p> <p>2. Mampu mengarahkan apa yang perlu dilakukan. 18.</p> <p>3. Mampu mengingatkan manfaat jangka panjang bagi organisasi.15.</p> <p>4. Mampu bekerjasama dan membuat orang lain bekerjasama. 7</p> <p>5. Memiliki kemampuan untuk berperan sebagai ketua atau pimpinan regu.19.</p>
	5. Pemikiran analitis (kognitif) dan konseptual dan keahlian	1. Memahami keadaan dan memecahkan masalah dengan cara membagi bagian pokoknya dan berfikir sistematis dan logis. 21.
Variabel	Dimensi variabel	Indikator
		<p>2. Mampu menemukan pola atau hubungan antara berbagai keadaan dan masalah utama yang mendasar. 5.</p> <p>3. Mampu memperluas pengetahuan teknis dan</p>

		menyebarkan kepada orang lain.8,9,10,11.
	6. Efektifitas Pribadi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu untuk tetap menguasai diri dan mengendalikan diri. 2. Memiliki kepercayaan diri terhadap tugas dan menyelesaikannya. 12, 14,22,23,24,25,26, 3. Mampu menyesuaikan diri dan bekerja efektif dalam kondisi dan kelompok yang berbeda-beda. 4. Mampu dan bersedia menyesuaikan perilaku dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. 27.
<p>Motivasi (X2)</p> <p>Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan kesejahteraan 2. Penghargaan 3. Kecocokan bidang pekerjaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan. 28,39,42,41, 2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.29,37. 3. Mempertahankan kesetabilan karyawan.35,43. 4. meningkatkan kedisiplinan karyawan.30,36.

Variabel	Dimensi variabel	Indikator
<p>melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya. (Hasibuan 2004)</p>	<p>4. Keadaan kelompok Kerja</p> <p>5. Sistim imbalan</p> <p>6. Hubungan Kerja</p>	<p>5. Mengefektifkan keberadaan karyawan.38,34.</p> <p>6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan.33,31.</p> <p>7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan prestasi.48.</p> <p>8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.46.</p> <p>9. Mempertinggi tanggung jawab terhadap tugas.32,44,47.</p> <p>10.Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku.40.</p>
<p>Kepemimpinan (X3)</p> <p>Adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan Menentukan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Mintzberg dalam Stephen Robbin (2001;1)</p>	<p>1. Keteladanan</p> <p>2. Pemimpin</p> <p>3. Perantara dan penghubung</p> <p>4. Pengawasan</p> <p>5. Penyebar</p> <p>6. Pembicara</p> <p>7. Pengusaha</p> <p>8. Penanggung jawab</p> <p>9. Penyedia</p>	<p>1. Memiliki tingkat penempilan diri.56,68.</p> <p>2. Mampu memberikan motivasi. 52,63,64,</p> <p>3. Menyampaikan informasi.50,51,67</p> <p>4. Mengawasi pekerjaan.55,60,61.</p> <p>5. Menyelenggarakan rapat/pertemuan.57.</p> <p>6. Memberi layanan informasi.65.</p>

	<p>sumberdaya</p> <p>10. Perunding.</p>	<p>7. Mengupayakan kewirausahaan.58,59.</p> <p>8. Memiliki sensitif dan tanggap terhadap terhadap hambatan.53.</p> <p>9. Menyediakan fasilitas .54.</p> <p>10. Menyediakan sumberdaya. 62.</p>
Variabel	Dimensi variabel	Indikator
<p>Kinerja (Y)</p> <p>Melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran/pembimbingan, dan membina tenaga kependidikan lainnya baik pada satuan pendidikan maupun melalui KKG/MGMP/MKKS atau bentuk lain yang</p>	<p>1. Pelaksanaan pengawasan</p>	<p>1. Melaksanakan dan membuat program.69.</p> <p>2. Meningkatkan kualitas program.70.</p> <p>3. Menciptakan kreatifitas, inovasi, dan aktivitas kedisiplinan dalam pengawasan. 71, ,74,75.</p> <p>4. Memberikan komitmen dan peka dalam mengatasi masalah.49.</p> <p>5. Menjalin keharmonisan hubungan antara pengawas dengan komite sekolah, kepala sekolah dan guru.88,90,79.</p> <p>6. Menciptakan terobosan,</p>

dapat meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan lainnya (NA Suprawoto ; 2010)		\strategi/langkah dalam pembinaan peningkatan mutu sekolah.82.
	2. Prestasi kerja	1. Meningkatkan kinerja kepala sekolah.72,80. 2. Meningkatkan kepatuhan guru-guru, kepala sekolah dan dan tenaga kependidikan.74,83. 3. Meningkatkan kinerja guru dalam mempertinggi mutu pembelajarannya.85,81.
Variabel	Dimensi variabel	Indikator
		4. Meningkatkan rata-rata prestasi belajar siswa yang signifikan pada setiap sekolah binaan. 76,77.
	3. Pengembangan profesi	1. Menghasilkan jumlah karya ilmiah. 84. 2. Menghasilkan jumlah karya tulis dalam seminar atau sejenisnya atas permintaan diluar kedinasan. 8,9,10. 3. Menghasilkan karya ilmiah yang dipublikasikan

		4. Menhasilkan jumlah karya inovatif bidang kepengawasan yang ditemukan
	4. Pengembangan mutu sekolah	<p>1. Dapat menurunkan jumlah dan frekuensi pelanggaran disiplin siswa pada setiap sekolah binaan.86.</p> <p>2. Berhasil menggalang partisipasi orang tua, Dunia Usaha dan Dunia Industri dalam meningkatkan mutu sekolah.87.</p> <p>3. Memberikan manfaat langsung yang diperoleh komite sekolah dari pelayanan pengawas dalam peningkatan kinerja mereka.83.</p> <p>4. Meningkatnya jumlah siswa yang berhasil pada aspek non akademis pada setiap sekolah binaan. 89.</p>

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini bertujuan untuk meneliti determinan-determinan yang dominan mempengaruhi kinerja pengawas. Menurut Kerlinger (2004;30) hipotesis adalah pernyataan dugaan (Conjectual tentang hubungan antara dua variable atau lebih. Hipotesis

selalu dalam bentuk kalimat pernyataan (declarative) dan menghubungkan secara umum maupun khusus variable yang satu dengan variabel yang lain.

Dari kerangka berfikir, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja pengawas.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan kinerja pengawas.
3. Terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan dengan kinerja pengawas.



BAB III.

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang didasarkan pada paradigma *positivesme*.

3.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan *Basic Research* karena faktor Individu: kompetensi, Faktor Psikologis salah satunya motivasi, dan Faktor Organisasi salahsatunya kepemimpinan, yang bermanfaat untuk pengembangan ilmu, dan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pengawas, dan bersifat eksplanatif. Berdasarkan waktunya, penelitian ini meneliti dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini akan menguji besaran pengaruh individu (X_1) psikologis (X_2) dan organisasi (X_3) sebagai variabel bebas yaitu variabel yang dianggap sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap Kinerja Pengawas (Y) sebagai variabel terikatnya.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan

1. Survey. (Kerlinger (1973)
2. Dokumentasi
3. Wawancara
4. Focus Grouped Discussion (FGD).

3.4 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya akan dijelaskan secara deskriptif dan dianalisis untuk menguji hipotesis yang diajukan. Instrumen yang akan digunakan pada penelitian ini adalah dengan sekala sikap model Likert. Skla sikap untuk mengukur keyakinan, perasaan dan

reaksi seseorang terhadap objek tertentu. Instrumen skala model Likert disusun dengan menyajikan sejumlah pernyataan kepada responden melalui kuesioner.

Setiap pernyataan berisi lima pilihan jawaban, yaitu :

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Ragu-ragu (RR)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju. (STS)

Cara pengukuran diatur sebagai berikut : Pernyataan yang berarah positif angka tertinggi diberikan kepada jawaban yang sangat tinggi, sedangkan angka terendah diberikan jawaban sangat rendah. Bobot dari kelimaq tingkatan tersebut adalah sebagai berikut :

- Sangat Setuju (SS) = 5
- Setuju (S) = 4
- Ragu-ragu (RR) = 3
- Tidak Setuju (TS) = 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Kuesioner tersebut akan digunakan untuk untuk memperoleh jawaban dari responden dalam rangka mengungkapkan variabel-variabel yang diteliti, diantaranya: variabel bebas, yaitu faktor Individu: kompetensi, Faktor Psikologis: motivasi, dan Faktor Organisasi: kepemimpinan, sedangkan variabel terikatnya, yaitu Kinerja Pengawas. Kuesioner ini disebarakan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian meliputi segala sesuatu yang akan dijadikan subjek atau objek penelitian yang dikehendaki peneliti, yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian adalah seluruh pengawas SD/SMP/SMA/SMK Kota sukabumi yang berjumlah 57 orang.

Pada populasi yang berjumlah 57 orang, penulis secara homogenitas mengambil semua pengawas pada semua jenjang pendidikan dikarenakan pada

dasarnya tidak terjadi dikotomi pada tataran tupoksi, tanggung jawab dan wewenangnya, dan yang membedakan hanyalah dalam rekrutmen. Pengawas SD diangkat dari kepala sekolah atau guru yang minimal telah bekerja di SD selama 8 tahun, dan begitu seterusnya.

Rasio Jumlah Sekolah dan Pengawas di Kota Sukabumi 2011

Tabel 3.1

Rasio Jumlah Sekolah dan Pengawas Kota Sukabumi

No.	Jenis Pengawas	Jumlah Sekolah	Jumlah Pengawas	Jumlah Ideal	Kelebihan		Ratio Minimal
					Jumlah	%	
1	TK /SD	157	25	16	9	36%	1:10
2	SMP	35	12	12	6	50%	1:07
3	SMA	21	14	4	4	100%	1:07
4	SMK	24	7	4	5	125%	1:07
Jumlah		237	57	36	24		

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi 2011

PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SUKABUMI

PEGAWAI STRUKTURAL : 72 (TUJUH PULUH DUA)

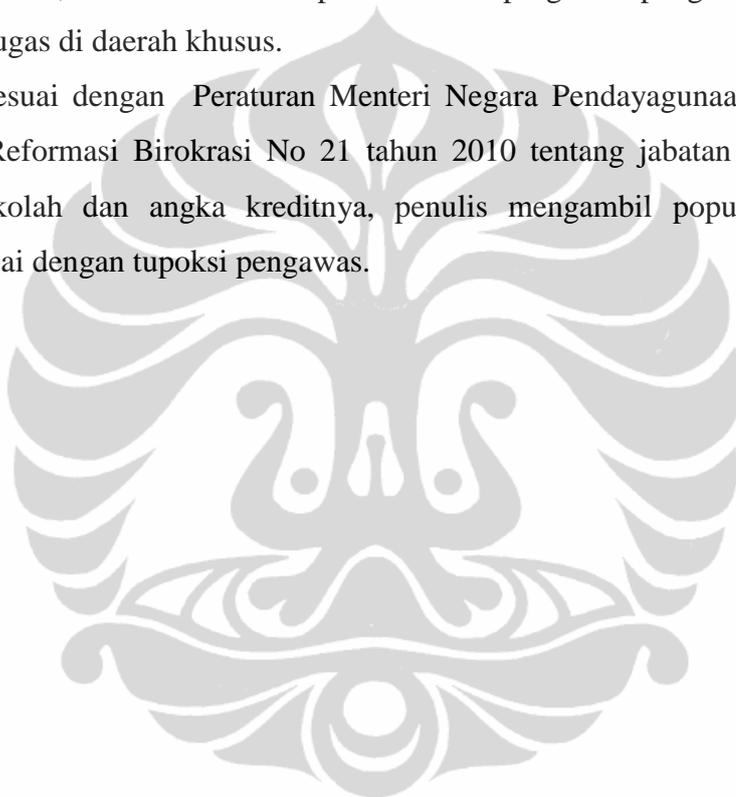
PEGAWAI FUNGSIONAL/PENGAWAS : 57 (LIMA PULUH TUJUH).

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 21 tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, BAB II rumpun jabatan, Bidang Pengawasan, Kedudukan, Tugas Pokok, dan Beban Kerja, pada Pasal 2 menyatakan : Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan fungsional yang termasuk dalam rumpun pendidikan lainnya. Pasal 3 : Bidang Pengawasan meliputi pengawasan taman kanak-kanak/raudhatul athfal, sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah, pengawasan rumpun mata pelajaran, pendidikan luar bisas, dan bimbingan konseling. Pasal 4 : (1) Pengawas Sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan. (2) Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud apada

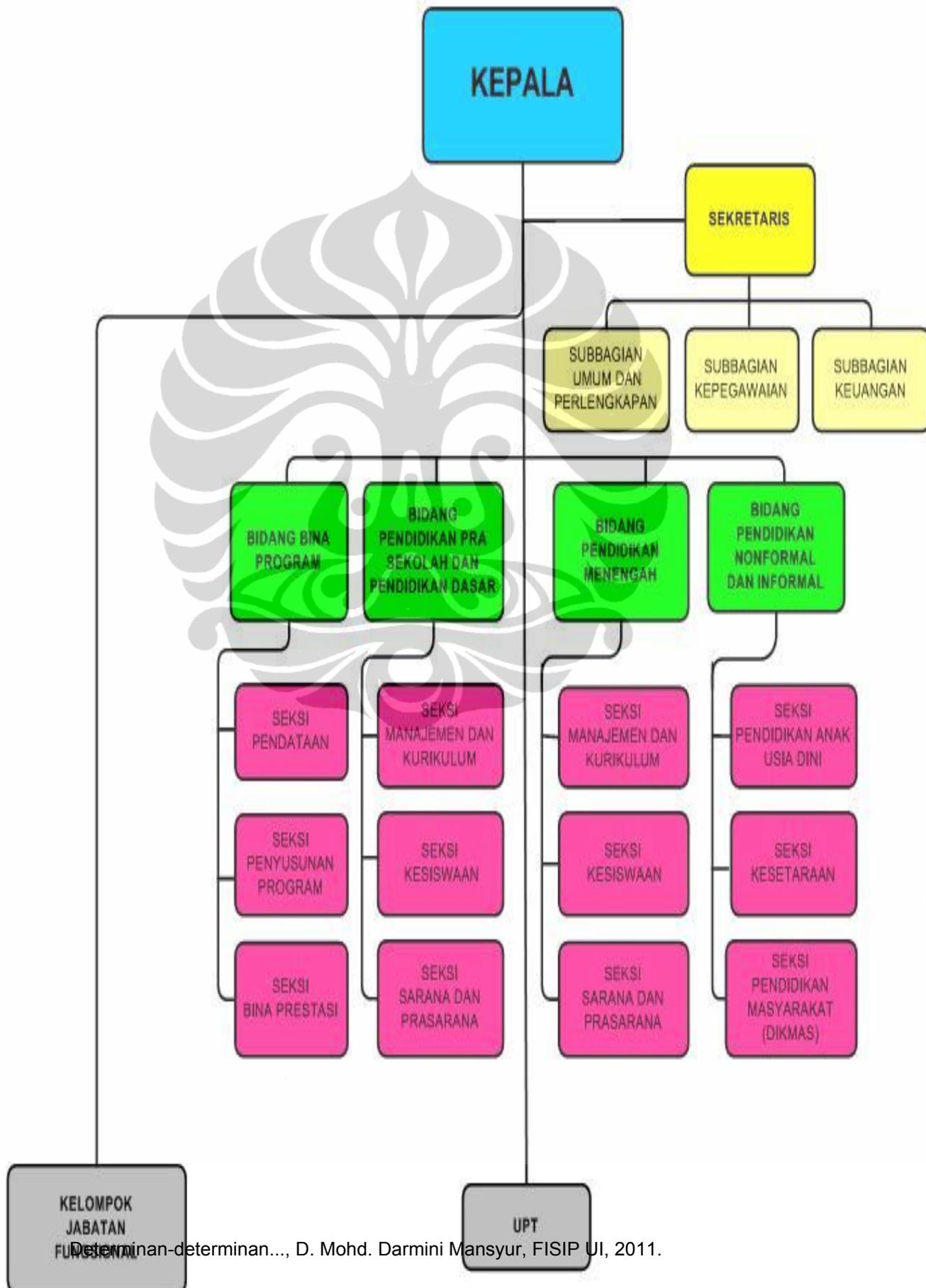
ayat (1) adalah jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh Guru yang berstatus sebagai PNS (Pegawai Negeri Sipil).

Pasal 5. Tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pementauan pelaksanaan (8) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, bimbingan dan pelatihan profesional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas di daerah khusus.

Jadi sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 21 tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, penulis mengambil populasi secara homogen sesuai dengan tupoksi pengawas.



BAGAN STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDIDIKAN



3.6 Lokasi atau Tempat Penelitian.

Lokasi dalam penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Kota Sukabumi. Jln. Pelabuhan II Km 5. Jawa-Barat.

3.6 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan dari mulai bulan Agustus 2011 sampai dengan bulan Desember 2011

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No.	Aktivitas	Waktu tahun 2011																											
		Juni				Juli				Agust				Sept				Okt				Nop				Des			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																												
2	Menyusun proposal																												
3	Seminar proposal																												
4	Penelitian dan menulis tesis																												
6	Pengumpulan tesis																												
7	Sidang Tesis																												
8	Perbaikan Tesis																												
9	Peyerahan tesis akhir																												

3.7 Data Penelitian

3.7.1 Data Primer

Data primer diperoleh dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden yang diteliti yaitu responden seluruh pengawas.

3.7.2 Data Sekunder

Diperoleh dari staff kepegawaian Dinas Pendidikan kota Sukabumi, dan wawancara kepada beberapa Kepala Sekolah dan beberapa Guru.

3.8. Uji Persyaratn Analisis

Kuesioner yang akan dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini, sebelumnya telah diuji validitas dan realibilitasnya. Uji Validitas dilakukan untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan dalam kuesioner tersebut valid atau tidak. Suatu instrumen yang valid akan mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah.

Uji Realibilitas digunakan untuk memberikan hasil yang tidak jauh berbeda, jika instrumen tersebut digunakan berkali-kali. Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan cukup dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data. Artinya konsistensi dalam mengukur objek penelitian dari waktu ke waktu. Uji realibilitas penelitian ini menggunakan *internal consistency* yaitu pengujian dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *Software SPSS 17 For Windows*. Realibilitas instrumen dianalisis dengan menggunakan koefisien *alpha (α) Cronbach*.

3.8.1 Uji Validitas Kompetensi

Uji validitas variabel kompetensi yang terdiri dari 27 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R tabel	Keterangan.
Item01	86.70	210.976	.668	.968	0,310	Valid
Item02	86.90	203.955	.836	.966	0,310	Valid
Item03	87.00	207.793	.741	.967	0,310	Valid
Item04	87.00	207.793	.688	.967	0,310	Valid

Item05	87.13	209.982	.616	.968	0,310	Valid
Item06	87.17	206.902	.632	.968	0,310	Valid
Item07	87.30	203.597	.687	.968	0,310	Valid
Item08	87.43	205.289	.763	.967	0,310	Valid
Item09	87.57	209.564	.627	.968	0,310	Valid
Item10	87.63	209.206	.729	.967	0,310	Valid
Item11	87.67	208.368	.730	.967	0,310	Valid
Item12	87.60	209.972	.739	.967	0,310	Valid
Item13	87.67	210.920	.650	.968	0,310	Valid
Item14	87.70	205.666	.688	.967	0,310	Valid
Item15	87.57	207.013	.706	.967	0,310	Valid
Item16	87.63	204.930	.780	.967	0,310	Valid
Item17	87.67	208.023	.693	.967	0,310	Valid
Item18	87.53	209.430	.677	.967	0,310	Valid
Item19	87.53	212.189	.580	.968	0,310	Valid
Item20	87.37	207.137	.674	.968	0,310	Valid
Item21	87.53	209.292	.749	.967	0,310	Valid
Item22	87.80	206.372	.748	.967	0,310	Valid
Item23	87.90	203.955	.836	.966	0,310	Valid
Item24	87.87	204.809	.821	.966	0,310	Valid
Item25	88.00	199.586	.882	.966	0,310	Valid
Item26	87.90	203.334	.816	.966	0,310	Valid
Item27	87.77	199.220	.749	.967	0,310	Valid

Dari hasil pengujian skor koefisien korelasi dari 27 item pernyataan menunjukkan bahwa r hitung $>$ r tabel. Dengan ketentuan bahwa jika r hitung $>$ r tabel = valid, sebaliknya jika hasil pengujian r hitung $<$ r tabel = tidak valid.

Dengan demikian dapat dilihat dari ke 27 item tersebut tentang variabel kompetensi dinyatakan valid.



3.8.2 Uji Reliabilitas Kompetensi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	27

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kompetensi pengawas yang terdiri dari 27 item pernyataan didapatkan nilai sebesar 0,968. Butir pernyataan tersebut dinyatakan reliabel apabila nilai Croanbach Alpha > 0,60 Sarjono (2011 : 45).

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas Alpha variabel kompetensi pengawas lebih tinggi dari 0,60. Hal ini membuktikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji reliabilitasnya (keandalannya). Kesimpulan bahwa r alpha > batas minimal (0,60) sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan instrumen yang valid dan reliabel serta layak untuk disebarkan kepada responden dalam penelitian.

3.8.3 Uji Validitas Motivasi

Uji validitas variabel motivasi yang terdiri dari 22 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R tabel	Keterangan
Item28	52.33	174.092	.665	.960	0,310	Valid
Item29	52.67	169.264	.709	.960	0,310	Valid

Item30	52.73	169.720	.753	.959	0,310	Valid
Item31	52.63	172.447	.732	.960	0,310	Valid
Item32	52.73	166.547	.856	.958	0,310	Valid
Item33	52.87	169.706	.907	.958	0,310	Valid
Item34	52.63	163.068	.898	.957	0,310	Valid
Item35	52.40	165.559	.772	.959	0,310	Valid
Item36	52.57	170.047	.808	.959	0,310	Valid
Item37	52.47	183.844	.235	.964	0,310	Tidak Valid
Item38	52.30	183.528	.353	.963	0,310	Valid
Item39	52.53	173.085	.802	.959	0,310	Valid
Item40	52.37	172.033	.715	.960	0,310	Valid
Item41	52.37	179.757	.577	.961	0,310	Valid
Item42	52.77	173.013	.759	.959	0,310	Valid
Item43	52.40	182.179	.404	.962	0,310	Valid
Item44	52.83	175.799	.591	.961	0,310	Valid
Item45	52.67	169.954	.772	.959	0,310	Valid
Item46	52.83	168.695	.814	.959	0,310	Valid
Item47	52.90	170.231	.843	.958	0,310	Valid
Item48	52.93	171.168	.810	.959	0,310	Valid
Item49	52.87	169.361	.830	.958	0,310	Valid

Dari hasil pengujian skor koefisien korelasi dari 22 item pernyataan menunjukkan bahwa r hitung $>$ r tabel. Dengan ketentuan bahwa jika r hitung $>$ r tabel = valid, sebaliknya jika hasil pengujian r hitung $<$ r tabel = tidak valid. Dengan demikian dapat dilihat dari ke 22 item tersebut tentang variabel motivasi dinyatakan valid dan hanya satu item pernyataan yang tidak valid yaitu item 37 dengan koefisien korelasi sebesar 0,235 sedangkan r tabel = 0,310. Artinya r hitung $<$ r tabel sehingga item 37 dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

3.8.4 Uji Reliabilitas Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	22

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel motivasi pengawas yang terdiri dari 22 item pernyataan didapatkan nilai sebesar 0,961. Butir pernyataan tersebut dinyatakan reliabel apabila nilai Croanbach Alpha > 0,60 Sarjono (2011 : 45).

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas Alpha variabel motivasi pengawas lebih tinggi dari 0,60. Hal ini membuktikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji reliabilitasnya (keandalannya). Kesimpulan bahwa r alpha > batas minimal (0,60) sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan instrumen yang valid dan reliabel serta layak untuk disebarkan kepada responden dalam penelitian.

3.8.5 Uji Validitas Kepemimpinan

Uji validitas variabel kepemimpinan yang terdiri dari 19 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R tabel	Keterangan
Item50	47.33	137.609	.688	.960	0,310	Valid
Item51	47.13	135.982	.766	.959	0,310	Valid
Item52	47.20	135.890	.755	.959	0,310	Valid
Item53	47.17	137.178	.736	.959	0,310	Valid
Item54	47.07	133.237	.767	.958	0,310	Valid
Item55	47.13	133.292	.784	.958	0,310	Valid
Item56	47.13	134.671	.845	.958	0,310	Valid
Item57	47.43	130.461	.874	.957	0,310	Valid
Item58	47.40	130.524	.832	.957	0,310	Valid
Item59	47.53	132.740	.776	.958	0,310	Valid
Item60	47.27	131.926	.735	.959	0,310	Valid
Item61	47.33	131.609	.811	.958	0,310	Valid
Item62	47.17	130.213	.859	.957	0,310	Valid
Item63	47.20	136.234	.786	.958	0,310	Valid
Item64	47.10	138.231	.751	.959	0,310	Valid
Item65	46.90	142.024	.418	.963	0,310	Valid
Item66	47.37	131.964	.761	.959	0,310	Valid
Item67	46.93	142.616	.348	.964	0,310	Valid
Item68	47.20	135.959	.751	.959	0,310	Valid

Dari hasil pengujian skor koefisien korelasi dari 19 item pernyataan menunjukkan bahwa r hitung $>$ r tabel. Dengan ketentuan bahwa jika r hitung $>$ r tabel = valid, sebaliknya jika hasil pengujian r hitung $<$ r tabel = tidak valid.

Dengan demikian dapat dilihat dari ke 19 item tersebut tentang variabel kepemimpinan dinyatakan valid.

3.8.5 Uji Reliabilitas Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	19

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan yang terdiri dari 19 item pernyataan didapatkan nilai sebesar 0,961. Butir pernyataan tersebut dinyatakan reliabel apabila nilai Croanbach Alpha > 0,60 Sarjono (2011 : 45).

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas Alpha variabel kepemimpinan lebih tinggi dari 0,60. Hal ini membuktikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji reliabilitasnya (keandalannya). Kesimpulan bahwa r alpha > batas minimal (0,60) sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan instrumen yang valid dan reliabel serta layak untuk disebarkan kepada responden dalam penelitian.

3.8.6 Uji Validitas Kinerja Pengawas

Uji validitas variabel kinerja pengawas yang terdiri dari 22 item pernyataan yang dilakukan terhadap 30 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R tabel	Keterangan
Item69	61.17	171.040	.808	.950	0,310	Valid
Item70	61.83	185.661	.209	.957	0,310	Tidak Valid
Item71	61.57	170.806	.811	.950	0,310	Valid
Item72	61.30	172.769	.734	.951	0,310	Valid
Item73	61.33	176.230	.624	.952	0,310	Valid
Item74	61.60	172.524	.724	.951	0,310	Valid
Item75	61.77	180.461	.506	.954	0,310	Valid
Item76	61.57	170.737	.852	.950	0,310	Valid
Item77	61.47	169.637	.839	.950	0,310	Valid
Item78	61.30	169.528	.841	.950	0,310	Valid
Item79	61.47	182.740	.395	.955	0,310	Valid
Item80	61.43	171.564	.713	.951	0,310	Valid
Item81	61.33	173.195	.763	.951	0,310	Valid
Item82	61.40	168.938	.837	.950	0,310	Valid
Item83	61.23	176.944	.626	.952	0,310	Valid
Item84	61.63	171.413	.730	.951	0,310	Valid
Item85	61.90	170.783	.739	.951	0,310	Valid
Item86	61.73	174.547	.661	.952	0,310	Valid

Item87	61.83	174.006	.668	.952	0,310	Valid
Item88	61.67	182.437	.510	.954	0,310	Valid
Item89	61.50	178.534	.634	.952	0,310	Valid
Item90	61.77	177.082	.639	.952	0,310	Valid

Dari hasil pengujian skor koefisien korelasi dari 22 item pernyataan menunjukkan bahwa r hitung $>$ r tabel. Dengan ketentuan bahwa jika r hitung $>$ r tabel = valid, sebaliknya jika hasil pengujian r hitung $<$ r tabel = tidak valid. Dengan demikian dapat dilihat dari ke 22 item tersebut tentang variabel kinerja pengawas dinyatakan valid dan hanya satu item pernyataan yang tidak valid yaitu item 70 dengan koefisien korelasi sebesar 0,209 sedangkan r tabel = 0,310. Artinya r hitung $<$ r tabel sehingga item 37 dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

3.8.7 Uji Validitas Reliabilitas Pengawas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	22

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kinerja pengawas yang terdiri dari 22 item pernyataan didapatkan nilai sebesar 0,954. Butir pernyataan tersebut dinyatakan reliabel apabila nilai Croanbach Alpha $>$ 0,60 Sarjono (2011 : 45).

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas Alpha variabel kinerja pengawas lebih tinggi dari 0,60. Hal ini membuktikan bahwa instrumen

yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji reliabilitasnya (keandalannya). Kesimpulan bahwa $r_{\alpha} >$ batas minimal (0,60) sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan instrumen yang valid dan reliabel serta layak untuk disebarakan kepada responden dalam penelitian.

3.9. Teknik Analisis Data

3.9.1 Analisis Faktor

Analisis faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mencari dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu menjelaskan hubungan korelasi antara berbagai indikator independen yang diobservasi. Dengan demikian, analisis faktor akan mereduksi atau mengelompokkan indikator variabel yang memenuhi persyaratan konsistensi jawaban responden dengan tingkat reliabilitas data yang memadai untuk mencari faktor utama atau dominan.

3.10.1 Uji Regresi Ganda

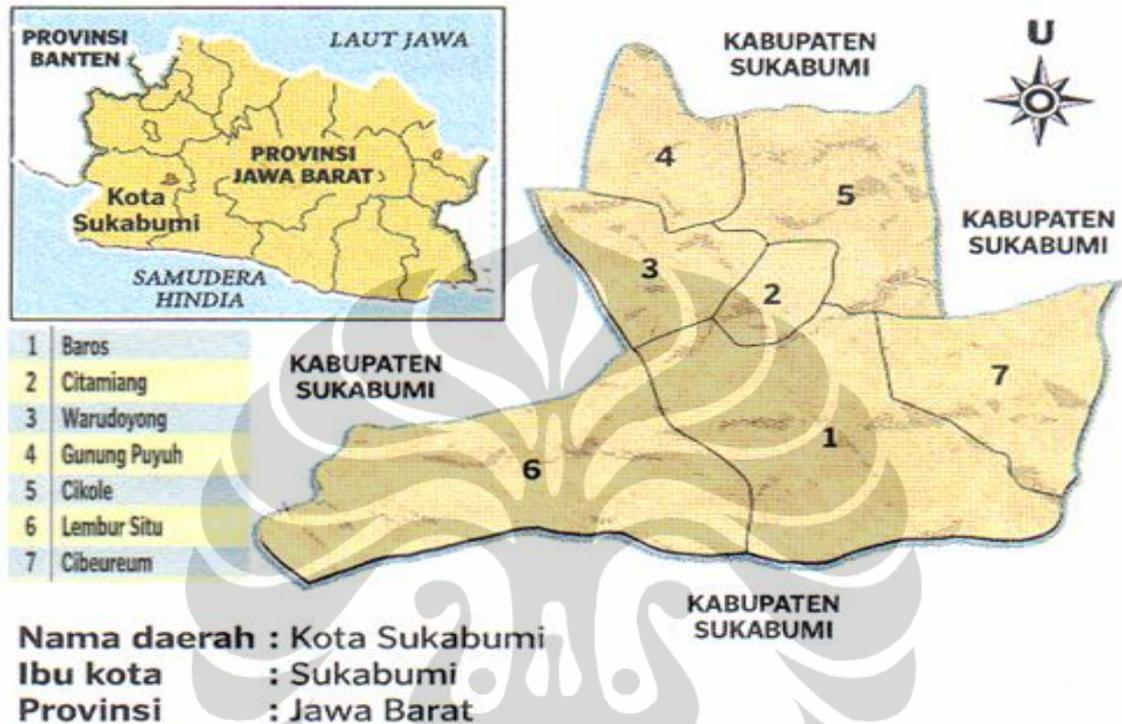
Untuk menguji kontribusi setiap variabel dalam penelitian ini, teknik yang akan digunakan adalah analisis regresi ganda (*multiple regression*). Analisis regresi ganda adalah suatu analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih (variabel X) terhadap variabel terikat (Y) untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih (X_1), (X_2), (X_3), ... , (X_n) dengan satu variabel terikat (Y).

Dalam Analisis tersebut dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 17 (*Statistical Package for the Social Science*).

BAB IV

GAMBARAN UMUM DINAS PENDIDIKAN KOTA SUKABUMI

Gambar 4.1
Peta Wilayah Kota Sukabumi



Kemajuan pendidikan di Kota Sukabumi cukup mengembirakan. Pelaksanaan program pembangunan pendidikan telah menyebabkan makin berkembangnya suasana belajar mengajar di berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Dengan dilaksanakannya program pembangunan, pelayanan pendidikan telah rinci, pembangunan di setiap jenjang pendidikan tidak sama, oleh karena itu, akan dijelaskan tentang keadaan TK/RA, tingkat SD/MI, tingkat SMP/MTs, dan tingkat SM.

1. Taman Kanak-kanak (TK) dan Raudlatul/Bustanul Athfal (BA/RA)

Tabel 4.1
Data TK dan RA
Tahun Pelajaran 2009/2010

No.	Komponen	TK	%	RA/BA	%	TK+RA/BA
1.	Sekolah	55	48	59	52	114
	a. Negeri	2	100	-	-	2
	b. Swasta	53	47	59	53	112
2.	Siswa	2,456	60	1,634	40	4,090
	a. Negeri	175	100	-	-	175
	b. Swasta	2,281	58	1,634	42	3,915
	c. Kelompok A	845	62	520	38	1,365
	d. Kelompok B	1,611	59	1,114	41	2,725
	e. Laki-laki	1,245	61	786	39	2,031
	f. Perempuan	1,211	59	848	41	2,059
3.	Lulusan	1,390	57	1,046	43	2,436
	a. Laki-laki	724	58	517	42	1,241
	b. Perempuan	666	56	529	44	1,195
4.	Kelas	163	55	131	45	294
5.	Ruang Kelas	152	60	101	40	253
	a. Baik	137	62	84	38	221
	b. Rusak ringan	6	40	9	60	15
	c. Rusak berat	9	53	8	47	17
6.	Guru	275	62	170	38	445
	a. Laki-laki	8	100	-	-	8
	b. Perempuan	267	61	170	39	437
7.	Fasilitas Sekolah	55	48	59	52	114
	a. Perpustakaan	32	74	11	26	43
	b. Toilet	141	66	74	34	215
	c. Air Bersih	55	48	59	52	114
	d. Listrik	55	48	59	52	114

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

2. Tingkat SD (SD dan MI)

Tabel 4.2
Data Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah Tahun 2009/2010

No.	Komponen	SD	MI	SD+MI
1.	Sekolah			
	a. Negeri	111	1	112
	b. Swasta	11	24	35
	c. Akreditasi A	16		16
	d. Akreditasi B	97	13	110
	e. Akreditasi C	9	12	21
2.	Siswa Baru Tk. I			
	a. TK/RA	3535	382	3,917
	b. RT	2126	735	2,861
3.	Siswa			
	a. Negeri	31.227	59	31.286
	b. Swasta	2.038	3.831	5.869
	c. Laki-laki	17.038	1.812	18.850
	d. Perempuan	16.227	2.078	18.305
	e. <7 tahun	4.463	532	4.995
	f. 7-12 tahun	28.389	3.296	31.685
	g. >12 tahun	413	62	475
4.	Kelas	972	163	1.135
5.	Rata2 UASBN	7,36	7,07	7,22
6.	Lulusan	5.132	829	5.961
7.	Guru			
	a. Di bawah S1	455	90	545
	b. S1 ke atas	1.042	176	1.218
	c. Bersertifikat	398	-	398
	d. Belum bersertifikat	644	-	
8.	Kepala Sekolah			
	a. Bersertifikat	119	-	119
	b. Belum bersertifikat	3	-	3
9.	Ruang Kelas			
	a. Baik	766	123	889
	b. Rusak Ringan	68	27	95
	c. Rusak Berat	46	0	46
10.	Fasilitas			
	a. Perpustakaan	72	16	88
	b. Lapangan olahraga	122	25	147
	c. UKS	36	10	46
	d. Tempat Ibadah	-	25	25
	e. Toilet	259	62	321
	f. Air Bersih	122	25	147
	g. Listrik	122	25	147

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

3. Tingkat SMP (SMP dan MTs)

Tabel 4.3 SMP dan MTs Tahun 2009/2010

No.	Komponen	SMP	MTs	SMP+MTs
1.	Sekolah			
	a. Negeri	16	1	17
	b. Swasta	19	18	37
	c. Akreditasi A	12	2	14
	d. Akreditasi B	16	6	22
	e. Akreditasi C	7	11	18
2.	Siswa Baru Tk. I			
	a. Laki-laki	2.468	553	3.021
	b. Perempuan	2.483	562	3.045
3.	Siswa			0
	a. Negeri	11.106	741	11.847
	b. Swasta	3.032	2298	5.330
	c. Laki-laki	6.935	1540	8.509
	d. Perempuan	7.203	1499	8.702
	e. <12 tahun	946	590	1.504
	f. 12-15 tahun	13.107	2349	15.456
	g. >15 tahun	85	100	185
4.	Kelas	387	69	456
5.	Rata2 UN	7,37	8,18	7,8
6.	Lulusan	4.411	810	5.221
7.	Guru			0
	a. Di bawah S1	142	62	204
	b. S1 ke atas	663	269	932
	c. Bersertifikat	311	0	311
	d. Belum bersertifikat	494	0	494
8.	Kepala Sekolah			0
	a. Bersertifikat	35	0	35
	b. Belum bersertifikat	0	0	0
9.	Ruang Kelas			0
	a. Baik	371	64	435
	b. Rusak Ringan	39	27	66
	c. Rusak Berat	16	3	19
10.	Fasilitas			0
	a. Perpustakaan	30	15	45
	b. Lapangan olahraga	35	15	50
	c. UKS	27	5	32
	d. Laboratorium	69	14	83
	e. Tempat Ibadah		19	19
	f. Toilet	206	53	259
	g. Air Bersih	35	19	54
	h. Listrik	35	19	54

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

4. Tingkat SM (SM dan MA)

Tabel 4.4
Data Sekolah Menengah Atas, Madrasah Aliyah, dan Sekolah Menengah
Kejuruan Tahun 2009/2010

No	Komponen	SMA	MA	SMK	SM+MA
1.	Sekolah				
	a. Negeri	5	2	4	11
	b. Swasta	11	9	17	37
	c. Akreditasi A	10	1	9	20
	d. Akreditasi B	2	5	7	14
	e. Akreditasi C	3	5	5	13
2.	Siswa Baru Tk. I				0
	a. Laki-laki	1.127	326	2.349	3.802
	b. Perempuan	1.320	489	1.462	3.271
3.	Siswa				0
	a. Negeri	5.365	1.078	3.733	10.176
	b. Swasta	2.016	1.071	6.334	9.421
	c. Laki-laki	3.335	946	5.906	10.187
	d. Perempuan	4.046	1.203	4.161	9.410
	e. <16 tahun	1.031	934	1.723	3.443
	f. 16-18 tahun	6.165	1.169	8.089	15.423
	g. >18 tahun	184	55	247	486
4.	Kelas	207	66	303	576
5.	Rata2 UN	7,85	7,5	8,7	8.0
6.	Lulusan	2.244	533	2.611	5.388
7.	Guru				0
	a. Di bawah S1	82	22	73	177
	b. S1 ke atas	461	252	672	1.385
	c. Bersertifikat	159	0	135	294
	d. Belum bersertifikat	384	0		384
8.	Kepala Sekolah				0
	a. Bersertifikat	16	0	21	37
	b. Belum bersertifikat	0	0	0	0
9.	Ruang Kelas				0
	a. Baik	233	47	227	507
	b. Rusak Ringan	16	10	8	34
	c. Rusak Berat	5	1	6	12

No	Komponen	SMA	MA	SMK	SM+MA
10.	Fasilitas				0
	a. Perpustakaan	11	5	17	33
	b. Lapangan olahraga	16	11	21	48
	c. UKS	9	5	12	26
	d. Laboratorium	61	12	38	111
	e. Keterampilan	5	1	5	11
	f. BP	13	5	16	34
	g. Serbaguna	9	4	8	21
	h. Tempat Ibadah	16	11	21	48
	f. Toilet	163	43	142	348
	g. Air Bersih	16	11	21	48
	h. Listrik	16	11	21	48

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

KINERJA PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH

Peningkatan Mutu, Relevansi, Daya Saing Pendidikan

Kinerja mutu pendidikan menggunakan enam jenis indikator, yaitu %GL, AL, %RKB, %Perpus, APS, dan AU, Khusus untuk TK maka hanya menggunakan empat jenis indikator, yaitu %GL, AL, %RKB, dan %Perpus, Berdasarkan kinerja mutu yang terdapat pada Tabel 3.7 dan dengan melihat pencapaian setiap indikator untuk empat jenjang pendidikan maka dapat dikatakan bahwa jenjang SMP dengan nilai 88,00 mempunyai kinerja mutu yang lebih unggul dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya sedangkan jenjang SD dengan nilai 77,94 merupakan jenjang yang paling rendah kinerjanya, kinerja yang lebih unggul ini dilihat dari nilai yang tertinggi dalam hal mutu pada jenjang tersebut.

Tabel 4.5
Kinerja Mutu Pendidikan
Tahun 2009/2010

No	Jenjang	%GL	AL	%RKb	%Perpus	APS	AU	Nilai
1.	TK							
	Indikator							
	Kinerja	44	89					
2.	SD							
	Indikator	100:15,30	100:99,85	100:43,94	100:0	0:2,90	0:3,67	-
	Kinerja	69,61	100,00	86,31	59,86	-	1,00	77,94
3.	SMP							-
	Indikator	100:60,34	100:93,06	100:80,94	100:59,96	0:1,78	0:0,46	-
	Kinerja	82,36	100,00	87,09	83,33	0,03	0,16	88,00
4.	SM							-
	Indikator	100:82,61	100:96,11	100:90,46	100:65,94	0:2,83	0:0,47	-
	Kinerja	84,90	100,00	91,73	68,75	0,56	0,05	85,74

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

Tabel 4.6
Kinerja Mutu Pendidikan Menurut Jenis Kelamin
Tahun 2009/2010

No	Jenjang	%GL		AL		APS		AU	
		L	P	L	P	L	P	L	P
1.	TK								
	Indikator								
	Kinerja	1	43	45,5	43,9				
2.	SD								
	Indikator	100:15,30		100:99,85		0:2,90		0:3,67	
	Kinerja	29	41	100	100	0,01	0,01	0,9	0,3
3.	SMP								
	Indikator	100:60,34		100:93,06		0:1,78		0:0,46	
	Kinerja	40	43	100	100	-	0,07	0,08	0,27
4.	SM								
	Indikator	100:82,61		100:90,46		0:2,83		0:0,47	
	Kinerja	51	38	100	100	0,18	0,18	0,05	0,01

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

1. TK dan RA/BA

Berdasarkan Tabel 3.10 diketahui bahwa angka lulusan TK dan RA/BA sebesar 89,39% sedangkan persentase guru layak mengajar TK dan RA/BA sebesar 39% dengan rincian guru laki-laki 0,90% lebih baik daripada guru perempuan sebesar 38,65%. Persentase ruang kelas milik TK dan RA/BA baik sebesar 87,35%, rusak ringan sebesar 5,93% dan rusak ringan sebesar 6,72%. Fasilitas yang dimiliki oleh TK dan RA/BA dirinci menurut empat jenis, yaitu perpustakaan sebesar 37,72%, toilet sebesar 188,60%, air bersih sebesar 100% dan listrik sebesar 100%,

Tabel 4.7
Indikator Mutu Pendidikan TK/RA/BA
Tahun 2009/2010

No,	Indikator	TK	RA/BA	TK+RA/BA
1.	Angka Lulusan	86.28	93.90	89.39
2.	Persentase Guru Layak			
	a, Laki-laki	1.45	0.00	0.90
	b, Perempuan	42.91	31.76	38.65
3.	Persentase Ruang Kelas Milik			
	a, Baik	90.13	83.17	87.35
	b, Rusak Ringan	3.95	8.91	5.93
	c, Rusak Berat	5.92	7.92	6.72
4.	Persentase Fasilitas Sekolah			
	a, Perpustakaan	58.18	18.64	37.72
	b, Toilet	256.36	125.42	188.60
	c, Air Bersih	100.00	100.00	100.00
	d, Listrik	100.00	100.00	100.00

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

Bila dibandingkan antara TK dan RA/BA, angka lulusan TK sebesar 86,28% masih lebih baik RA/BA, untuk persentase guru layak TK sebesar 44,36% dengan rincian laki-laki sebesar 1,45% lebih kecil daripada perempuan sebesar 42,91%. Persentase ruang kelas baik TK sebesar 90,13% paling besar jika dibandingkan dengan ruang kelas rusak ringan maupun rusak berat, secara kuantitas dari keempat fasilitas TK yang dimiliki ternyata toilet yang paling baik dan perpustakaan yang paling buruk.

2, Tingkat SD (SD dan MI)

Berdasarkan mutu masukan dapat diketahui bahwa, persen siswa baru tingkat I SD yang berasal dari tamatan TK/RA/BA atau sejenis lebih besar jika dibandingkan dengan MI yaitu 3.535 berbanding 382, Berdasarkan indikator mutu proses yaitu angka mengulang, angka putus sekolah, dan angka lulusan, ternyata angka mengulang terbesar terdapat pada MI yaitu sebesar 1,70%, angka putus pada jenjang ini tidak ada, dan angka lulusan mencapai 10% baik SD maupun MI. Dengan melihat ketiga indikator mutu proses ini dapat dikatakan bahwa kinerja terbaik adalah pada SD Hal itu ditunjukkan dengan adanya angka mengulang dan putus sekolah paling rendah serta angka lulusan yang paling tinggi,

Bila dilihat dari mutu SDM (guru), maka persentase guru yang layak mengajar di SD lebih besar daripada MI, mutu guru juga menunjukkan kinerja sekolah, Indikator berikutnya adalah tentang mutu prasarana dan sarana pendidikan, Ruang kelas dengan kondisi baik lebih banyak terdapat pada SD yaitu sebesar 87% persen sedangkan kondisi rusak berat yang paling banyak terdapat pada SD yaitu sebesar 5,2% walaupun tidak begitu besar ruang kelas yang rusak berat ini menunjukkan mutu prasarana masih kurang dan berakibat secara tidak langsung akan menurunkan mutu sekolah.

Tabel 4.8
Indikator Mutu Pendidikan Tingkat SD
Tahun 2009/2010

No.	Indikator	SD	MI	SD+MI
1.	Persentase Lulusan TK/RA/BA	86,28	93,90	89,93
2.	Rata2 UASBN	7,36	7,07	7,22
3.	Persentase Sekolah SBI	-	-	-
4.	Persentase Sekolah Terakreditasi	98	100	100
5.	Angka Mengulang	0,92	1,70	1,00
6.	Angka Putus Sekolah	-	-	-
7.	Angka Lulusan	100	100	100
8.	Angka Kelayakan Mengajar			
	a, Layak	70	66	69
	b, Tidak layak	30	34	31
9.	Persentase Guru Tersertifikasi			
	a, Laki-laki	6,6	-	6,6
	b, Perempuan	20,6	-	20,6
10.	Persentase Kepala Sek Tersertifikasi			
	a, Laki-laki	37,7	-	37,7
	b, Perempuan	53,3	-	53,3
11.	Persentase Kondisi R, Kelas			
	a, Baik	87,0	82,0	86,3
	b, Rusak Ringan	7,7	18,0	9,2
	c, Rusak Berat	5,2	-	4,5
12.	Persentase Fasilitas sekolah			
	a, Perpustakaan	59,0	13,1	59,9
	b, Lapangan OR	100,0	20,5	100,0
	c, Ruang UKS	29,5	8,2	31,3
	d, Tempat Ibadah	-	20,5	17,0
	e, Toilet	212,3	50,8	218,4
	f, Air Bersih	100,0	20,5	100,0
	g, Listrik	100,0	20,5	100,0

13.	Angka Partisipasi Biaya(persen)			
	a, Pem Pusat	24,1	89,92	57.01
	b, Yayasan	1,3	0,17	0.76
	c, Orang tua	5,0	-	2.48
	d, Pemerintah Provinsi	1,9	2,73	2.34
	e, Pemerintah Kabupaten/Kota	62,2	6,64	34.44
	f, Lainnya	5,4	0,07	2.74

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

Indikator mutu prasarana lainnya adalah ketersediaan fasilitas sekolah yang ada, pada jenjang SD memiliki perpustakaan lebih besar yaitu 59,0%, jumlah lapangan olahraga lebih besar pada SD, dan ruang UKS lebih besar pada SD. Dengan demikian, bila setiap sekolah diharuskan memiliki ketiga fasilitas tersebut, maka SD memiliki angka terbesar yaitu 62,8%.

Indikator mutu yang ditunjukkan dari biaya dilihat dari angka partisipasi pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan orang tua siswa, Dari ketiga angka partisipasi dalam hal biaya tersebut, angka partisipasi terbesar adalah pada pemerintah pusat dengan persentase terbesar. Partisipasi pemerintah pusat lebih banyak terdapat di MI, partisipasi pemerintah daerah paling besar ada pada tingkat SD. Sedangkan partisipasi orang tua siswa paling rendah jika dibandingkan dengan partisipasi lainnya,

Berdasarkan indikator mutu yang terdapat pada Tabel 3,12 dan dengan melihat pencapaian setiap indikator untuk SD dan MI, maka dapat dikatakan bahwa tingkat SD mempunyai kinerja mutu yang lebih unggul dibandingkan dengan MI, Kinerja yang lebih unggul ini diambil dari banyaknya nilai yang lebih tinggi dalam hal mutu.

3, Tingkat SMP (SMP dan MTs)

Berdasarkan indikator mutu proses yaitu angka mengulang, angka putus sekolah, dan angka lulusan, ternyata angka mengulang terbesar terdapat pada SMP yaitu sebesar 2,2%, angka putus sekolah terbesar 0%, dan angka lulusan mencapai 100% di kedua jenjang yaitu sebesar 100%, Dengan melihat ketiga indikator mutu proses ini dapat dikatakan bahwa kedua jenjang memiliki kinerja tidak jauh berbeda atau bahkan sama. Hal itu ditunjukkan dengan adanya angka

mengulang dan putus sekolah serta angka lulusan yang sama.

Bila dilihat dari mutu SDM (guru), maka persentase guru yang layak mengajar di SMP lebih besar daripada di MTs, mutu guru juga menunjukkan kinerja sekolah. Indikator berikutnya adalah tentang mutu prasarana dan sarana pendidikan, ruang kelas dengan kondisi baik lebih banyak terdapat pada SMP yaitu sebesar 87%, sedangkan kondisi rusak berat yang paling banyak terdapat pada SMP yaitu sebesar 3,8%, jika melihat kondisi ruang kelas dengan kondisi baik yang mencapai 87,1% ini menunjukkan mutu prasarana sudah baik walaupun tidak mencapai standar idealnya yaitu 100% tapi melebihi norma nasional yaitu 80,94%.

Indikator mutu prasarana lainnya adalah ketersediaan fasilitas sekolah yang ada, Jumlah SMP memiliki perpustakaan lebih besar, Jumlah lapangan olahraga lebih besar pada SMP, ruang UKS lebih besar pada SMP, dan ruang laboratorium lebih besar pada SMP. Dengan demikian, bila setiap sekolah diharuskan memiliki keempat fasilitas tersebut, maka SMP memiliki angka terbesar yaitu 90,7% (Tabel 312).

Indikator mutu yang ditunjukkan dari biaya dilihat dari angka partisipasi pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan orang tua siswa, Dari ketiga angka partisipasi dalam hal biaya tersebut, angka partisipasi terbesar adalah pada Pemerintah pusat dengan persentase terbesar pada tingkat MI, sedangkan partisipasi pemerintah daerah lebih banyak terdapat di SD, demikian juga partisipasi orang tua siswa secara persentase lebih besar MI namun jika dilihat dari kuantitas berada pada SMP. Berdasarkan Tabel 3.12 dibawah, ternyata partisipasi orang tua siswa paling rendah jika dibandingkan dengan partisipasi lainnya.

Tabel 4.9
Indikator Mutu Pendidikan tingkat SMP
Tahun 2009/2010

No.	Indikator	SMP	MTs	SMP+MTs
1.	Rata2 UN	7.4	8.2	7.8
2.	Persentase Sekolah SBI	5.7	-	3.7
3.	Persentase Sekolah Terakreditasi	91.4	73.7	85.2
4.	Angka Mengulang	2.2	2.2	2.2
5.	Angka Putus Sekolah	0.31	0.72	0.38
6.	Angka Lulusan	100	100	100
7.	Angka Kelayakan Mengajar			
	a, Layak	82.4	81.3	82.0
	b, Tidak layak	17.6	18.7	18.0
8.	Persentase Guru Tersertifikasi			
	a, Laki-laki	15.7		15.7
	b, Perempuan	19.8		19.8
9.	Persentase Kepala Sek Tersertifikasi			-
	a, Laki-laki	51.4		51.4
	b, Perempuan	22.9		22.9
10.	Persentase Kondisi R, Kelas			
	a, Baik	87.1	68.1	83.7
	b, Rusak Ringan	9.2	28.7	12.7
	c, Rusak Berat	3.8	3.2	3.7
11.	Persentase Fasilitas sekolah			
	a, Perpustakaan	85.7	78.9	83.3
	b, Lapangan OR	100.0	78.9	92.6
	c, Ruang UKS	77.1	26.3	59.3
	d, Laboratorium IPA	197.1	73.7	153.7
	e, Laboratorium Multimedia			
	f, Tempat Ibadah	100.0	100.0	100.0
	g, Toilet	588.6	278.9	479.6
	h, Air Bersih	100.0	100.0	100.0
	i, Listrik	100.0	100.0	100.0
12.	Angka Partisipasi Biaya(persen)			
	a, Pem Pusat	24.8	77.1	51.0
	b, Yayasan	0.3	-	0.1
	c, Orang tua	13.6	14.0	13.8
	d, Pemerintah Provinsi		-	-
	e, Pemerintah Kabupaten/Kota	48.4	6.7	27.5
	f, Lainnya	12.9	2.1	7.5

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

3, Tingkat SM (SMA, SMK, dan MA)

Berdasarkan indikator mutu proses yaitu angka mengulang, angka putus sekolah, dan angka lulusan, ternyata angka mengulang terbesar terdapat pada SMK, yaitu sebesar 0,08%, angka putus sekolah terbesar terdapat pada SMA yaitu sebesar 0,56%, dan angka lulusan menunjukkan sama pada semua jenjang yaitu sebesar 100%. Dengan melihat ketiga indikator mutu proses ini dapat dikatakan bahwa mutu masukan terbaik adalah pada SMK, hal itu ditunjukkan dengan adanya angka mengulang dan putus sekolah paling rendah serta angka lulusan yang sama.

Bila dilihat dari mutu SDM (guru), maka persentase guru yang layak mengajar di MA, terbesar jika dibandingkan dengan kedua jenis sekolah lainnya yang setingkat, Mutu guru juga menunjukkan kinerja sekolah, namun jika dilihat dari norma nasional mutu guru di Kota Sukabumi sudah melebihi norma nasional yaitu 82,61%. Indikator berikutnya adalah tentang mutu prasarana dan sarana pendidikan, Ruang kelas dengan kondisi baik terbesar terdapat pada SMK yaitu sebesar 94,19% sedangkan kondisi rusak berat yang terbanyak terdapat pada SMK yaitu sebesar 2,24%.

Indikator mutu prasarana lainnya adalah ketersediaan fasilitas sekolah yang ada, pada tingkat SMK memiliki perpustakaan terbesar jika dibandingkan dengan jenis sekolah lainnya yang setingkat, semua jenjang sudah memiliki lapangan olahraga, ruang UKS terbesar pada SMK, ruang laboratorium terbesar pada SMA ruang keterampilan terbesar di SMA, ruang BP terbesar pada SMA, dan ruang Serba Guna terbesar pada SMA. Dengan demikian, bila setiap sekolah diharuskan memiliki ketujuh fasilitas tersebut, maka SMA memiliki angka terbesar yaitu 62,50%, dengan melihat indikator mutu sarana prasarana dapat dikatakan bahwa SMA mempunyai mutu prasarana terbaik.

Indikator mutu yang ditunjukkan dari biaya dilihat dari angka partisipasi pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan orang tua siswa, Dari ketiga angka partisipasi dalam hal biaya tersebut, angka partisipasi terbesar adalah pada orang tua siswa dengan persentase terbesar pada MA, jika dibandingkan dengan jenis sekolah lainnya, Partisipasi pemerintah pusat terbanyak terdapat di SMK,

demikian juga partisipasi Pemerintah Daerah. Berdasarkan Tabel 3,8 di atas, ternyata partisipasi pemerintah Pusat paling rendah jika dibandingkan dengan partisipasi lainnya.

Tabel 4.10
Indikator Mutu Pendidikan tingkat SM
Tahun 2009/2010

No	Indikator	SMA	MA	SMK	SM+MA
1.	Rata2 UN	7.85	7.50	8.70	8.02
2.	Persentase Sekolah SBI	12.50	-	9.52	8.33
3.	Persentase Sekolah Terakreditasi	100	91	86	92
4.	Angka Mengulang	0.05	-	0.08	0.06
5.	Angka Putus Sekolah	0.56	0.70	0.16	0.37
6.	Angka Lulusan	100	100	100	100
7.	Angka Kelayakan Mengajar				
	a, Layak	84.90	91.97	90.20	88.67
	b, Tidak layak	15.10	8.03	9.80	11.33
8.	Persentase Guru Tersertifikasi				
	a, Laki-laki	13.63		13.29	13.43
	b, Perempuan	16.39		6.04	10.40
9.	Persentase Kepala Sek Tersertifikasi				
	a, Laki-laki	75.00		52.38	62.16
	b, Perempuan	-		9.52	5.41
10.	Persentase Kondisi R, Kelas				
	a, Baik	91.73	81.03	94.19	91.68
	b, Rusak Ringan	6.30	17.24	3.32	6.15
	c, Rusak Berat	1.97	1.72	2.49	2.17
11.	Persentase Fasilitas sekolah				
	a, Perpustakaan	68.75	45.45	80.95	68.75
	b, Lapangan OR	100.00	100.00	100.00	100.00
	c, Ruang UKS	56.25	45.45	57.14	54.17
	d, Laboratorium Fisika	37.50	18.18	4.76	19.15
	e, Laboratorium Kimia	75.00	9.09	9.52	31.91
	f, Laboratorium Biologi	50.00	-	-	17.02
	g, Laboratorium Bahasa	43.75	18.18	28.57	31.91

	h, Laboratorium Komputer	87.50	54.55	128.57	100.00
	i, Keterampilan	31.25	9.09	23.81	22.92
	j, BP	81.25	45.45	76.19	70.83
	k, Serba Guna	56.25	36.36	38.10	43.75
	l, Tempat Ibadah	100.00	100.00	100.00	100.00
	m, Toilet	1,018.75	390.91	676.19	725.00
	n, Air Bersih	100.00	100.00	100.00	100.00
	o, Listrik	100.00	100.00	100.00	100.00
12.	Angka Partisipasi Biaya(persen)				
	a, Pem Pusat	2.55	3.97	5.04	3.85
	b, Yayasan	0.59	14.41	5.37	6.79
	c, Orang tua	47.43	64.10	37.62	49.72
	d, Pemerintah Provinsi	1.84	4.29	7.47	4.53
	e, Pemerintah Kabupaten/Kota	42.66	0.03	43.47	28.72
	f, Lainnya	4.93	13.19	1.03	6.38

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Sukabumi Tahun Pelajaran 2009/2010

Berdasarkan indikator mutu yang terdapat pada Tabel 3.7 dan dengan melihat pencapaian setiap indikator untuk SMA, SMK, dan MA, maka dapat dikatakan bahwa SMK mempunyai kinerja mutu yang lebih unggul dibandingkan dengan SMA dan MA, Kinerja yang lebih unggul ini diambil dari banyaknya nilai yang lebih tinggi dalam hal mutu pada tingkat tersebut. Dengan demikian, kinerja mutu yang lebih buruk ini yang harus ditangani lebih lanjut.

Tidak seperti dua indikator sebelumnya yang menggunakan jenis indikator yang sama, indikator untuk relevansi pendidikan antara SMA dan SMK berbeda, untuk SMA merupakan relevansi antara siswa menurut jurusan di SMA dengan kriteria dan prosedur penjurusan di SMA, sedangkan untuk SMK adalah persentase SMK yang melaksanakan PSG dan relevansi antara lulusan dengan yang terserap di sektor mata pencaharian. Oleh karena itu, analisisnya juga dibedakan antara kedua jenis satuan pendidikan tersebut,

2, Dipandang dari segi peningkatan mutu

Peningkatan mutu dimaksud diukur dengan berbagai indikator yaitu persentase lulusan TK/RA/BA, angka mengulang, angka putus sekolah, angka lulusan, angka kelayakan guru mengajar, persentase kondisi ruang kelas, persentase fasilitas sekolah, angka partisipasi dari biaya, dan satuan biaya sekolah, Khusus untuk SMP dan SMA ditambah dengan indikator kesesuaian guru mengajar menurut bidang studi,

Siswa baru SD dan MI yang berasal dari TK/RA/BA adalah sebesar 3.917, Angka mengulang yang terbesar terdapat pada tingkat SD yaitu 1,2%, sedangkan angka putus sekolah yang terbesar terdapat pada tingkat SMK yaitu 0,37% dan angka lulusan mencapai 100% disemua jenjang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa capaian yang diperoleh sudah baik, karena sudah berada di atas norma nasional, namun demikian pada tingkat SD masih perlu ditingkatkan dibandingkan dengan jenjang lainnya,

Indikator kelayakan mengajar guru, ternyata di tingkat SM guru yang layak mengajar paling besar yaitu 89% dan yang paling rendah pada tingkat SD yaitu 70%,

Rasio Jumlah Sekolah dan Pengawas di Kota Sukabumi 2011

No	Jenis Pengawas	Jumlah Sekolah	Jumlah Pengawas	Jumlah Ideal	Kelebihan		Ratio Minimal
					Jumlah	%	
1	TK /SD	157	24	16	9	36 %	1:10
2	SMP	35	12	12	6	50 %	1:07
3	SM A	21	14	4	4	10 0%	1:07
4	SM K	24	7	4	5	12 5%	1:07
Jumlah		237	57	36	24		

Dinas Pendidikan Kota Sukabumi 2011

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Deskriptif

Setelah data terkumpul melalui proses yang telah diuraikan pada BAB III, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis data dilakukan untuk memberi makna atau arti yang bermanfaat guna memecahkan masalah penelitian. Selanjutnya dari data tersebut dilakukan penyajian data secara deskriptif untuk kemudian dianalisa secara kuantitatif dengan menggunakan metode statistik.

5.2. Analisis Faktor

5.2. Uji KMO dan Bartlett's Test

Setelah memasukan data (data entry) dan pengkodean (coding) kedalam SPSS 17, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).

Tabel 5.1
Hasil KMO dan Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	.2213.542
	Df	528
	Sig.	.000

Dari hasil uji KMO ini, diperoleh angka sebesar **0,698** dan diperoleh nilai signifikansi sebesar **.000**. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut **< 0,005**, sehingga langkah selanjutnya adalah analisis faktor.

5.2.2. Rotated Component Matrix (RCM)

Analisis faktor berfungsi melayani tujuan keiritan upaya ilmiah dengan mengurangi kelipatgandaan test dan pengukuran hingga menjadi lebih sederhana namun memiliki kekuatan, keluwesan, dan kedekatannya dengan hakekat maksud

dan tujuan ilmiah dalam membantu menemukan dan mengidentifikasi keutuhan-keutuhan atau sifat-sifat fundamental yang melandasi test dan pengukuran (Kerlinger 2003;1000). Analisis faktor merupakan analisis untuk menjawab atau mencari faktor-faktor utama yang menyebabkan kinerja pengawas di Dinas Pendidikan Kota Sukabumi, Provinsi Jawa Barat.

Dari analisis faktor tersebut hasilnya adalah adanya variabel-variabel yang mengelompok, yaitu dengan melihat pada rotated component matrixnya. Adapun variabel-variabel tersebut sebagai berikut.

Analisis Kompetensi Penelitian Pendidikan Pengawas

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis faktor baru yaitu faktor 1 (satu). Faktor baru itu diberi label Penelitian Pendidikan yang mencakup 8 pernyataan.

Tabel 5.2
Hasil analisis faktor 1: Penelitian Pendidikan

No	No Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien faktor komponen penelitian pendidikan
1.	10	Melakukan pemantauan standar pembiayaan	.974
2.	12	Melakukan pemantauan standar sarana prasarana	.967
3.	13	Melakukan penelitian pendidikan	.940
4.	11	Melakukan penulisan karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan atau kepengawasan	.917
5.	09	Mengolah dan menganalisis hasil penelitian	.900
6.	14	Menentukan masalah kepengawasan yang penting untuk diteliti	.831
7.	08	Menyusun proposal penelitian pendidikan	.826
8.	15	Menguasai berbagai jenis pendekatan dan metode penelitian pendidikan	.755

Dari tabel diatas dapat dilihat faktor-faktor yang berkaitan dengan penelitian pendidikan yang ditunjukkan dengan pernyataan : Melakukan

pemantauan standar pembiayaan, Melakukan standar sarana prasarana, Melakukan penelitian pendidikan, Melakukan penelitian karya tulis ilmiah, Mengolah dan menganalisis hasil penelitian, Menentukan masalah yang penting untuk diteliti, Menyusun proposal penelitian, Menguasai berbagai jenis pendekatan dan metode penelitian pendidikan.

Dari hasil *Focus Grouped Discussion* (FGD) atau Diskusi Kelompok Terarah (DKT) tentang faktor Penelitian Pendidikan pada pernyataan poin 10, tentang pemantauan standar pembiayaan (.974), pada dasarnya manajemen sekolah terkadang menutup-nutupi dengan alasan ada yang lebih berwenang memeriksa dan memantau pembiayaan yaitu Badan Keuangan Daerah (BKD), sehingga pengawas merasa kurang leluasa, memeriksa dan memantau pembiayaan secara mendalam.

Untuk poin 12 pernyataan standar sarana prasarana (.967), pada prinsipnya sama, ada instansi yang lebih berwenang menangani pemantauan Sarana prasarana sehingga wewenang yang sudah terdapat tupoksi pengawas pun kurang maksimal

Namun untuk poin 13 melakukan penelitian pendidikan (.940), poin 11 melakukan penulisan karya tulis ilmiah dibidang pendidikan dan pengawasan, (.917), poin 09, mengolah dan menganalisis hasil penelitian (.900), poin 14 menentukan masalah kepengawasan yang penting untuk diteliti (.831), poin 08 menyusun proposal penelitian pendidikan, (.826) dan poin 15 menguasai berbagai jenis pendekatan dan metode penelitian pendidikan (.775). Para pengawas menyadari kompetensi yang berhubungan dengan penelitian hampir sebagian besar tidak melakukannya dan tidak hanya untuk pengawas sendiri, tapi juga untuk guru-guru yang menjadi binaannya, karena fakta membuktikan dari 57 pengawas pada kepangkatan rata-rata golongan IV/a, dan hanya 2 orang yang diatas golongan rata-rata, yaitu IV/b.

Analisis Faktor Evaluasi Kepala Dinas.

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis faktor baru, yaitu faktor 2 (dua). Faktor baru tersebut diberi label Evaluasi oleh kepala dinas yang mencakup 5 pernyataan.

Tabel 5.3
 Hasil analisis Faktor 2
 Analisis faktor Evaluasi oleh
 Kepala Dinas

No	No Pernyataan	Isi pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Evaluasi oleh Kepala Dinas
1.	52	Setiap melaksanakan pekerjaan, kepala dinas selalu memberikan pengaruh yang kuat untuk melaksakan apa yang menjadi instruksinya.	.800
2.	55	Kepala Dinas selalu mengadakan evaluasi secara berkala terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan tanggung jawabnya	.789
3.	54	Kepala Dinas mampu menciptakan nuansa dan iklim yang kondusif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan	.779
4.	56	Kepala dinas selalu merespon dan mempertimbangkan hasil temuan dan rekomendasi pengawas secara arif dan bijak	.742
5.	51	Kepala Dinas mampu menyusun perencanaan, mengelola, dan mengatur tupoksi pengawas berdasarkan aturan yang ada	.735

Dari tabel diatas dapat dilihat faktor-faktor yang berkaitan dengan evaluasi oleh kepala dinas yang ditunjukkan dengan pernyataan : Setiap melaksanakan pekerjaan, kepala dinas selalu memberikan pengaruh yang kuat untuk melaksakan apa yang menjadi instruksinya, Kepala Dinas selalu mengadakan evaluasi secara berkala terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan tanggung jawabnya, Kepala Dinas mampu menciptakan nuansa dan iklim yang kondusif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan, Kepala dinas selalu merespon dan mempertimbangkan hasil temuan dan rekomendasi pengawas secara arif dan bijak, Kepala Dinas mampu menyusun perencanaan, mengelola, dan mengatur tupoksi pengawas berdasarkan aturan yang ada.

Hasil dari FGD (*Focus Grouped Discussion*) dari faktor evaluasi kepala dinas untuk poin 52 dengan coefisien (.800) bahwa Setiap melaksanakan pekerjaan, kepala dinas selalu memberikan pengaruh yang kuat untuk melaksanakan apa yang menjadi instruksinya. Untuk kondisi ini pada umumnya sudah berjalan sebagaimana mestinya, namun tidak sedikit beberapa program yang ada pada renstra pada tataran implementasi tidak sesuai dengan rencana, ditunda, dan bahkan ditiadakan.

Sedangkan untuk poin 55 dengan coefisien (.789) dengan pernyataan Kepala Dinas selalu mengadakan evaluasi secara berkala terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan tanggung jawabnya. Hasil dari FGD mengatakan bahwa Kepala Dinas tidak pernah mengadakan evaluasi untuk memperoleh umpan balik, perbaikan kecuali mengadakan penilaian dengan menggunakan instrumen standar baku yaitu DP 3 Pegawai dengan pelaksanaan 1 tahun sekali.

Kemudian poin 54 dengan coefisien (.779) dengan pernyataan Kepala Dinas mampu menciptakan nuansa dan iklim yang kondusif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan. Hasil FGD antara lain, pada umumnya pengawas berpendapat bahwa keberadaan kantor tidak kondusif, tidak merasa sejahtera dan bahkan fasilitas tempat kerja pengawas dirasakan kurang memberi kenyamanan.

Analisis Faktor Disiplin Pengawas

Berdasarkan uji analisis faktor, maka dapat diperoleh hasil analisis faktor baru yaitu faktor 3 (tiga). Faktor baru tersebut diberi label tata tertib dan disiplin Pengawas yang mencakup 2 pernyataan.

Tabel 5.4

Hasil Analisis Faktor 3

Analisis Faktor Disiplin Pengawas

No	No Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen disiplin pengawas
1.	73	Pada umumnya pengawas datang ke kantor sesuai dengan peraturan yang ada	.858

2.	72	Pada umumnya pengawas menjadi nara sumber untuk sekolah binaannya	.816
----	----	---	------

Dari tabel diatas dapat dilihat faktor-faktor yang berkaitan dengan disiplin pengawas yang ditunjukkan dengan pernyataan : Pada umumnya pengawas datang ke kantor sesuai dengan peraturan yang ada, Pada umumnya pengawas menjadi nara sumber untuk sekolah binaannya.

Hasil dari FGD (*Focus Grouped Discussion*) pada pernyataan poin 10 dengan coefisien (.858) pada umumnya pengawas datang ke kantor sesuai dengan peraturan yang ada , pada kondisi ini hanya sebagian pengawas tidak datang sesuai jadwal, dikarenakan adanya kebijakan Kepala Dinas tentang kewajiban kehadiran bagi pengawas minimal 4 hari dari 5 hari wajib kerja dan mengikuti apel pagi, yang lainnya boleh langsung menuju lokasi (sekolah). Namun tidak sedikit yang tidak datang kesekolah ataupun ke kantor.

Untuk poin 72, dengan coefisien (.816) yang berisi pernyataan pada umumnya pengawas menjadi nara sumber untuk sekolahnya. Pada kondisi ini hasil dari FGD membuktikan kegiatan menjadi nara sumber sifatnya temporer, rutinitasnya melakukan pementauan dan pembinaan biasa saja, sesuai tupoksi. Namun tidak sedikit justru sekolah lain yang diluar daerah yang sengaja mengundang untuk menjadi nara sumber.

Analisis Faktor Kepemimpinan Kepala Dinas

Berdasarkan uji analisis faktor, maka dapat diperoleh hasil analisis faktor baru yaitu faktor 4(empat). Faktor baru tersebut diberi label Kepemimpinan Kepala Dinas yang mencakup 4 pernyataan.

Tabel 5.5

Hasil Analisis Faktor 4

Analisis Faktor Kepemimpinan Kepala Dinas

No	No Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Kepemimpinan Kepala Dinas
1.	61	Kepala Dinas mampu mengevaluasi kinerja bawahan dengan teliti,	.830

		objektif dan bijak.	
2.	60	Kepala Dinas mampu menciptakan budaya tertib pada instansi agar disiplin.	.830
3.	62	Kepala Dinas mampu mengelola instansi ini menjadi berkembang lebih baik.	.804
4.	59	Kepala Dinas mampu membelanjakan dana pendidikan sesuai dengan aturan yang berlaku	.779

Dari tabel diatas dapat dilihat faktor-faktor yang berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Dinas yang ditunjukkan dengan pernyataan : Kepala Dinas mampu mengevaluasi kinerja bawahan dengan teliti, objektif, dan bijak, Kepala Dinas mampu menciptakan budaya tertib pada instansi agar disiplin, Kepala Dinas mampu mengelola instansi ini menjadi berkembang lebih baik, Kepala Dinas mampu membelanjakan dana pendidikan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Hasil FGD (Focus Grouped Discussion) menunjukkan pada poin 60 dengan koefisien (.830) pada dasarnya kepala dinas jarang melakukan evaluasi kecuali penilaian dengan instrumen baku dan kaku (DP3), dan pada poin 60 dengan koefisien (.830) adanya nuansa tidak tertib dengan aturan yang telah ada dan pada umumnya pengawas sendiri tidak memahami dengan peraturan yang telah ditentukan. Karena dengan asumsi segala bentuk temuan dan rekomendasi dari pengawas tidak dijadikan pijakan kinerja kepala dinas, menurut pendapat mereka instansi dinas pendidikan cenderung menurun dibanding tahun sebelumnya. (poin 62,coefisien .804).

Dana pendidikan pembelanjaannya tidak sesuai dengan dengan aturan yang berlaku, dikarenakan adanya pengurangan anggaran dari tahun anggaran sebelumnya, sehingga ada beberapa program yang tidak dilaksanakan.(point 59 dengan coefisien (.779).

Analisis Faktor Rekomendasi Pengawas

Berdasarkan uji analisis faktor, maka dapat diperoleh hasil analisis faktor baru yaitu faktor 5(lima). Faktor baru tersebut diberi label Rekomendasi Pengawas yang mencakup 4 pernyataan.

Tabel 5.6
 Hasil Analisis Faktor 5
 Analisis faktor Rekomendasi Pengawas.

No	No Pernyataan	Isi pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Rekomendasi Pengawas
1.	48	Instansi saya memberikan kesempatan untuk menaikan posisi jabatan dan jenjang karier	.912
2.	44	Seleksi pengawas sesuai dengan kebutuhan dilapangan	.879
3.	47	Temuan dan rekomendasi saya selalu jadi bahan pertimbangan pimpinan saya	.828
4.	33	Saya memiliki tempat kerja dengan perangkatnya yang nyaman dan memadai	.743

Dari tabel diatas dapat dilihat faktor-faktor yang berkaitan dengan Rekomendasi Pengawas yang ditunjukan dengan pernyataan : Instansi saya memberikan kesempatan untuk menaikan posisi jabatan dan jenjang karier, Seleksi pengawas sesuai dengan kebutuhan dilapangan, Temuan dan rekomendasi saya selalu jadi bahan pertimbangan pimpinan saya, Saya memiliki tempat kerja dengan perangkatnya yang nyaman dan memadai.

Hasil FGD (Focus Grouped Discussion) pada pernyataan poin 48 (.912) antara lain Instansi saya memberikan kesempatan untuk menaikan posisi jabatan dan jenjang karier umumnya dari pernyataan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa jabatan karier untuk pengawas adalah jabatan fungsional terakhir untuk jenjang karier dari Guru, Kepala Sekolah dan terakhir adalah Pengawas. Namun tidak menutup kemungkinan jabatan tersebut bisa berubah sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada mengikuti Peraturan Daerah sesuai dengan era Otonomi Daerah.

Seleksi pengawas sesuai dengan kebutuhan dilapangan ,kenyataannya tidak sesuai dengan kebutuhan dilapangan poin 44 (.879) (melihat jumlah pengawas melebihi kebutuhan yang ada. (halaman 80 jumlah rasio pengawas).

Temuan dan rekomendasi saya selalu jadi bahan pertimbangan pimpinan saya poin 47 (.879) Hasil FGD menyimpulkan bahwa rekomendasi pengawas tidak dijadikan pijakan dari kinerja kepala dinas.

Saya memiliki tempat kerja dengan perangkatnya yang nyaman dan memadai (poin 33 (.743) dari hasil FGD dapat disimpulkan bahwa sarana yang ada termasuk katagori kurang memadai.

Analisis Faktor Kinerja Pengawas

Berdasarkan uji analisis faktor, maka dapat diperoleh hasil analisis faktor baru yaitu faktor 7(tujuh). Faktor baru tersebut diberi label Kinerja Pengawas yang mencakup 1 pernyataan:

Tabel 5.7
Hasil Analisis Faktor 7
Analisis faktor Kinerja Pengawas

No	No Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Kinerja pengawas
1.	90	Pada umumnya kinerja pengawas, mendapat dukungan dalam sistem birokrasi pemerintah.	.825

Dari tabel diatas dapat dilihat faktor-faktor yang berkaitan dengan Kinerja Pengawas yang ditunjukkan dengan pernyataan : Pada umumnya kinerja pengawas, mendapat dukungan dalam sistem birokrasi pemerintah.

Poin 90 (.825) Dari hasil focus Grouped Discission para Pengawas sepakat dan setuju dengan pendapat Sekjen Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia) yaitu : Hasil temuan-temuan dan rekomendasi dari kinerja pengawas kurang dipertimbangkan tidak hanya oleh dinas pendidikan kota, tapi juga kurang mendapat dukungan dalam sistem birokrasi pemerintahan, sehingga optimalisasi kinerja pengawas tidak menjadi indikator kinerja kepala daerah.

Analisis Faktor Penghargaan Kepala Dinas

Berdasarkan uji analisis faktor, maka dapat diperoleh hasil analisis faktor baru yaitu faktor 8(delapan). Faktor baru itu diberi label Penghargaan Kepala Dinas yang mencakup 1 pernyataan yaitu :

Tabel 5.8

Hasil Analisis Faktor 8

Analisis faktor Penghargaan Kepala Dinas

No	No Pernyataan	Isi Pernyataan	Koefisien Faktor Komponen Penghargaan Kepala Dinas
1.	67	Kepala Dinas memberikan penghargaan bagi bawahan yang berprestasi	.771

Dari tabel diatas dapat dilihat faktor-faktor yang berkaitan dengan penghargaan kepala dinas yang ditunjukkan dengan pernyataan : Kepala Dinas memberikan penghargaan bagi bawahan yang berprestasi, poin 67 (.771).

Dari hasil FGD (*Focus Group Discussion*) diperoleh jawaban bahwa kepala dinas tidak pernah memberikan penghargaan dalam bentuk apapun.

3. Uji Regresi Ganda

Analisis regresi bertujuan untuk mengukur kekuatan hubungan diantara variabel-variabel penentu atau prediktor dengan variabel terikatnya. Uji regresi ini dilanjutkan setelah menggunakan analisis faktor dengan delapan faktor yang baru. Penelitian ini menggunakan analisis stepwise. Metode stepwise ini hanya memasukan variabel-variabel independen yang secara statistika signifikan atau menghilangkan variabel-variabel bebas yang tidak sama memiliki probabilitas F terkecil.

5.3.1. Determinan-determinan yang mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi- Jawa Barat.

Analisis regresi ganda dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengawas pada setiap jenjang pendidikan di Kota Sukabumi Jawa-Barat. Dengan menggunakan metode stepwise dapat dideteksi bahwa variabel kepemimpinan kepala dinas hanya satu-satunya yang dimasukan

kedalam model. Sampai disini proses berhenti, artinya terdapat lima variabel tidak dimasukan kedalam model karena tidak signifikan berpengaruh terhadap variabel dependent.

F hitung pada variabel independen yaitu kepemimpinan kepala dinas adalah 5.140. dengan membandingkan F hitung dengan F tabel $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas pembilang 1, dan derajat bebas penyebut 55 didapat F tabel = 4.02. F hitung $>$ F tabel berarti signifikan berpengaruh, atau dengan melihat probabilitasnya (sig) yang lebih kecil dari taraf signifikansi ($0,027 < 0,05$).

Tabel 5.9
Determinan Yang Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja
Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK Di Kota Sukabumi Jawa Barat.

Variabel	Koefisien Beta R2= .085	t	Sig.
Kepemimpinan Kepala Dinas	0.292	2.267	.027

Hasil analisis regresi ganda dengan menggunakan metode stepwise di atas menunjukkan bahwa faktor baru yang mempengaruhi kinerja pengawas TK, SD, SMP, SMA, SMK Kota Sukabumi Jawa Barat adalah kepemimpinan kepala dinas.

Kepemimpinan Kepala Dinas

Kepemimpinan Menurut Rasyid (200;95) Kepemimpinan adalah suatu konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi, pengaruh antara pemimpin dengan pengikut dalam mengejar tujuan bersama, sementara menurut Goleman (2000; 9) bahwa seorang pemimpin tidak hanya membimbing dan menuntun tetapi juga memancing tumbuhnya perasaan positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mengeluarkan upaya terbaiknya bagi organisasi. Peter Sheal (2003;22) mengindikasikan ada enam indikator yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu :

- 1) Mengembangkan diri sebagai pemimpin;
- 2) Memberikan dorongan dan motivasi kerja pegawai;
- 3) Memberikan uraian singkat pegawai;

- 4) Memberikan tanggung jawab dan mendelegasikan pekerjaan;
- 5) Mengamati dan menilai pekerjaan; dan
- 6) Melakukan arahan dan diskusi dalam pekerjaan.

Dengan demikian, tugas dasar dari seorang pemimpin sangat erat sekali dengan emosi. Hersey dan Blanchard ((1988;86) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai “ *The process of influencing the activities of an individual or a group effort steward goal achievement in given situation*”. Kepemimpinan itu merupakan sebuah proses, dan kepemimpinan merupakan aktivitas dalam mempengaruhi individu atau kelompok dimana pengaruh tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Pada prinsipnya menurut Sartono (2004;93) kepemimpinan itu memiliki dua peran strategis, yaitu mempengaruhi dan motivasi. Peran strategis itu harus dimainkan khususnya dalam kepemimpinan birokrasi publik, agar kinerja pegawai dapat lebih meningkat dan menurutnya ada beberapa peran yang mempengaruhi, yaitu :

- a) Menjadi seorang pemimpin harus jujur, adil terhadap semua bawahan tanpa pilih kasih.
- b.) Berusaha memberikan contoh dalam bekerja dan bertindak.
- c.) Bersikap arif dan bijaksana terhadap bawahan yang melakukan pelanggaran
- d.) Senantiasa melibatkan bawahan dalam berbagai kegiatan.
- e.) Tumbuhkan rasa percaya diri terhadap bawahan, bahwa mereka memiliki kemampuan dan potensi kerja yang tinggi
- f.) Usahakan bawahan tetap merasa dihargai, dengan menjadikan mereka sebagai partner atau tim kerja.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam sistem administrasi, khususnya yang terkait dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Kepemimpinan organisasi publik menyangkut pada gaya pribadi pemimpin, seperti gaya otoriter, demokratis, atau *laiser faire*. Kepemimpinan pada suatu organisasi juga ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin, apakah mereka mempunyai kecerdasan yang tinggi, disiplin tinggi, memiliki ketegasan dalam mengambil suatu keputusan, kepercayaan diri yang tinggi dan mempunyai inisiatif.

Kepemimpinan (Kepala Dinas) sebagai pemimpin organisasi dilingkungan pendidikan perlu memahami dimensi-dimensi organisasi, tiori organisasi, prinsip-prinsip organisasi dan fungsi administrasi dalam organisasi pendidikan. Kepala dinas sebagai pemimpin perlu memahami pula keefektifan kepemimpinan (*leadership effectiveness*), gaya dan prilaku organisasi. (Halpin,1977).

5.3.2. Determinan-determinan yang Tidak Dominan Mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi- Jawa Barat.

Analisis regresi ganda dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang tidak dominan mempengaruhi kinerja pengawas pada setiap jenjang pendidikan di Kota Sukabumi, Jawa-Barat.

Tabel 5.10

Determinan Yang Tidak Dominan Mempengaruhi Kinerja Pengawas
TK/SD/SMP/SMA/SMK Di Kota Sukabumi Jawa Barat.

Variabel	Beta In	T	Sig.
Penelitian Pendidikan	-.046 ^a	-.340	.735
Evaluasi Kepala Dinas	.024 ^a	.139	.890
Disiplin Pengawas	.115 ^a	.787	.435
Rekomendasi Pengawas	-.006 ^a	-.044	.965
Penghargaan Kepala Dinas	.150 ^a	1.164	.249

Dari hasil analisis di atas menunjukkan bahwa probabilitas ($\text{sig} < \alpha = 0,05$), sehingga kelima variabel di atas adalah yang tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pengawas TK, SD, SMP, SMA, SMK Kota Sukabumi Jawa Barat.

Berikut dibawah ini adalah analisa mendalam dari faktor-faktor baru yang mengelompok dan tidak mempengaruhi kinerja pengawas di Kota Sukabumi.

1. Penelitian Pendidikan.

A. Hakikat Penelitian

Rasa ingin tahu merupakan salah satu sifat dasar yang dimiliki manusia. Sifat tersebut akan mendorong manusia bertanya untuk mendapatkan pengetahuan. Setiap manusia yang berakal sehat sudah pasti memiliki pengetahuan, baik berupa fakta, konsep, prinsip, maupun prosedur tentang suatu obyek. Pengetahuan dapat dimiliki berkat adanya pengalaman atau melalui interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Secara universal, terdapat tiga jenis pengetahuan yang selama ini mendasari kehidupan manusia yaitu: (1) logika yang dapat membedakan antara benar dan salah; (2) etika yang dapat membedakan antara baik dan buruk; serta (3) estetika yang dapat membedakan antara indah dan jelek. Kepekaan indra yang dimiliki, merupakan modal dasar dalam memperoleh pengetahuan tersebut.

Salah satu wujud pengetahuan yang dimiliki manusia adalah pengetahuan ilmiah yang lazim dikatakan sebagai “ilmu”. Ilmu adalah bagian pengetahuan, namun tidak semua pengetahuan dapat dikatakan ilmu. Ilmu adalah pengetahuan yang didasari oleh dua teori kebenaran yaitu koherensi dan korespondensi. Koherensi menyatakan bahwa sesuatu pernyataan dikatakan benar jika pernyataan tersebut konsisten dengan pernyataan sebelumnya. Koherensi dalam pengetahuan diperoleh melalui pendekatan logis atau berpikir secara rasional. Korespondensi menyatakan bahwa suatu pernyataan dikatakan benar jika pernyataan tersebut didasarkan atas fakta atau realita. Koherensi dalam pengetahuan diperoleh melalui pendekatan empirik atau bertolak dari fakta. Dengan demikian, kebenaran ilmu harus dapat dideskripsikan secara rasional dan dibuktikan secara empirik.

Koherensi dan korespondensi mendasari bagaimana ilmu diperoleh telah melahirkan cara mendapatkan kebenaran ilmiah. Proses untuk mendapatkan ilmu agar memiliki nilai kebenaran harus dilandasi oleh cara berpikir yang rasional berdasarkan logika dan berpikir empiris berdasarkan fakta. Salah satu cara untuk mendapatkan ilmu adalah melalui Penelitian. Banyak definisi tentang penelitian tergantung sudut pandang masing-masing. Penelitian dapat didefinisikan sebagai upaya mencari jawaban yang benar atas suatu masalah berdasarkan logika dan didukung oleh fakta empirik. Dapat pula dikatakan bahwa penelitian adalah

kegiatan yang dilakukan secara sistematis melalui proses pengumpulan data, pengolahan data, serta menarik kesimpulan berdasarkan data menggunakan metode dan teknik tertentu.

Pengertian tersebut di atas menyiratkan bahwa penelitian adalah langkah sistematis dalam upaya memecahkan masalah. Penelitian merupakan penelaahan terkendali yang mengandung dua hal pokok yaitu logika berpikir dan data atau informasi yang dikumpulkan secara empiris (Sudjana, 2001). Logika berpikir tampak dalam langkah-langkah sistematis mulai dari pengumpulan, pengolahan, analisis, penafsiran dan pengujian data sampai diperolehnya suatu kesimpulan. Informasi dikatakan empiris jika sumber data menggambarkan fakta yang terjadi bukan sekedar pemikiran atau rekayasa peneliti. Penelitian menggabungkan cara berpikir rasional yang didasari oleh logika/penalaran dan cara berpikir empiris yang didasari oleh fakta/ realita.

Penelitian sebagai upaya untuk memperoleh kebenaran harus didasari oleh proses berpikir ilmiah yang dituangkan dalam metode ilmiah. Metode ilmiah adalah kerangka landasan bagi terciptanya pengetahuan ilmiah. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode ilmiah mengandung dua unsur penting yakni pengamatan (*observation*) dan penalaran (*reasoning*). Metode ilmiah didasari oleh pemikiran bahwa apabila suatu pernyataan ingin diterima sebagai suatu kebenaran maka pernyataan tersebut harus dapat diverifikasi atau diuji kebenarannya secara empirik (berdasarkan fakta).

Terdapat empat langkah pokok metode ilmiah yang akan mendasari langkah-langkah penelitian yaitu:

1. Merumuskan masalah; mengajukan pertanyaan untuk dicari jawabannya. Tanpa adanya masalah tidak akan terjadi penelitian, karena penelitian dilakukan untuk memecahkan masalah. Rumusan masalah penelitian pada umumnya diajukan dalam bentuk pertanyaan..
2. Mengajukan hipotesis; mengemukakan jawaban sementara (masih bersifat dugaan) atas pertanyaan yang diajukan sebelumnya. Hipotesis penelitian dapat diperoleh dengan mengkaji berbagai teori berkaitan dengan bidang

ilmu yang dijadikan dasar dalam perumusan masalah. Peneliti menelusuri berbagai konsep, prinsip, generalisasi dari sejumlah literatur, jurnal dan sumber lain berkaitan dengan masalah yang diteliti. Kajian terhadap teori merupakan dasar dalam merumuskan kerangka berpikir sehingga dapat diajukan hipotesis sebagai alternatif jawaban atas masalah.

3. Verifikasi data; mengumpulkan data secara empiris kemudian mengolah dan menganalisis data untuk menguji kebenaran hipotesis. Jenis data yang diperlukan diarahkan oleh makna yang tersirat dalam rumusan hipotesis. Data empiris yang diperlukan adalah data yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis. Dalam hal ini, peneliti harus menentukan jenis data, dari mana data diperoleh, serta teknik untuk memperoleh data. Data yang terkumpul diolah dan dianalisis dengan cara-cara tertentu yang memenuhi kesahihan dan keterandalan sebagai bahan untuk menguji hipotesis.
4. Menarik kesimpulan; menentukan jawaban-jawaban definitif atas setiap pertanyaan yang diajukan (menerima atau menolak hipotesis). Hasil uji hipotesis adalah temuan penelitian atau hasil penelitian. Temuan penelitian dibahas dan disintesis kemudian disimpulkan. Kesimpulan merupakan jawaban atas rumusan masalah penelitian yang disusun dalam bentuk proposisi atau pernyataan yang telah teruji kebenarannya.

Dengan mengikuti langkah-langkah di atas, penelitian ilmiah merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mengkaji dan memecahkan suatu masalah menggunakan prosedur sistematis berlandaskan data empirik. Berdasarkan proses tersebut di atas, mulai dari langkah kajian teori sampai pada perumusan hipotesis termasuk berpikir rasional atau berpikir deduktif. Sedangkan dari verifikasi data sampai pada generalisasi merupakan proses berpikir induktif. Proses tersebut adalah wujud dari proses berpikir ilmiah. Itulah sebabnya penelitian dikatakan sebagai operasionalisasi metode ilmiah.

Untuk mendapatkan kebenaran ilmiah, penelitian harus mengandung unsur keilmuan dalam aktivitasnya. Penelitian yang dilaksanakan secara ilmiah berarti kegiatan penelitian didasarkan pada karakteristik keilmuan yaitu:

1. Rasional: penyelidikan ilmiah adalah sesuatu yang masuk akal dan terjangkau oleh penalaran manusia.
2. Empiris: menggunakan cara-cara tertentu yang dapat diamati orang lain dengan menggunakan panca indera manusia.
3. Sistematis: menggunakan proses dengan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Penelitian dikatakan tidak ilmiah jika tidak menggunakan penalaran logis, tetapi menggunakan prinsip kebetulan, coba-coba, spekulasi. Cara-cara seperti ini tidak tepat digunakan untuk pengembangan suatu profesi ataupun keilmuan tertentu. Suatu penelitian dikatakan baik (dalam arti ilmiah) jika mengikuti cara-cara yang telah ditentukan serta dilaksanakan dengan adanya unsur kesengajaan bukan secara kebetulan.

Dalam keseharian sering ditemukan konsep-konsep yang kurang tepat dalam memaknai penelitian antara lain:

1. Penelitian bukan sekedar kegiatan mengumpulkan data atau informasi. Misalnya, seorang kepala sekolah bermaksud mengadakan penelitian tentang latar belakang pendidikan orang tua siswa di sekolahnya. Kepala sekolah tersebut belum dapat dikatakan melakukan penelitian tetapi hanya sekedar mengumpulkan data atau informasi saja. Pengumpulan data hanya merupakan salah satu bagian kegiatan dari rangkaian proses penelitian. Langkah berikutnya yang harus dilakukan kepala sekolah agar kegiatan tersebut menjadi penelitian adalah menganalisis data. Data yang telah diperolehnya dapat digunakan misalnya untuk meneliti pengaruh latar belakang pendidikan orang tua terhadap prestasi belajar siswa.
2. Penelitian bukan hanya sekedar memindahkan fakta dari suatu tempat ke tempat lain. Misalnya seorang pengawas telah berhasil mengumpulkan banyak data/infromasi tentang implementasi MBS di sekolah binaanya dan menyusunnya dalam sebuah laporan. Kegiatan yang dilakukan pengawas tersebut bukanlah suatu penelitian. Laporan yang dihasilkannya juga bukan laporan penelitian. Kegiatan dimaksud akan menjadi suatu

penelitian ketika pengawas yang bersangkutan melakukan analisis data lebih lanjut sehingga diperoleh suatu kesimpulan. Misalnya: (1) faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi MBS; atau (2) faktor-faktor penghambat implementasi MBS serta upaya mengatasinya.

B. Tujuan Umum Penelitian

Uraian di atas memperlihatkan bahwa penelitian adalah penyaluran rasa ingin tahu manusia terhadap sesuatu/masalah dengan melakukan tindakan tertentu (misalnya memeriksa, menelaah, mempelajari dengan cermat/sungguh-sungguh) sehingga diperoleh suatu temuan berupa kebenaran, jawaban, atau pengembangan ilmu pengetahuan. Terkait dengan ilmu pengetahuan, dapat dikemukakan tiga tujuan umum penelitian yaitu:

1. Tujuan Eksploratif, penelitian dilaksanakan untuk menemukan sesuatu (ilmu pengetahuan) yang baru dalam bidang tertentu. Ilmu yang diperoleh melalui penelitian betul-betul baru belum pernah diketahui sebelumnya. Misalnya suatu penelitian telah menghasilkan kriteria kepemimpinan efektif dalam MBS. Contoh lainnya adalah penelitian yang menghasilkan suatu metode baru pembelajaran matematika yang menyenangkan siswa.
2. Tujuan Verifikatif, penelitian dilaksanakan untuk menguji kebenaran dari sesuatu (ilmu pengetahuan) yang telah ada. Data penelitian yang diperoleh digunakan untuk membuktikan adanya keraguan terhadap informasi atau ilmu pengetahuan tertentu. Misalnya, suatu penelitian dilakukan untuk membuktikan adanya pengaruh kecerdasan emosional terhadap gaya kepemimpinan. Contoh lainnya adalah penelitian yang dilakukan untuk menguji efektivitas metode pembelajaran yang telah dikembangkan di luar negeri jika diterapkan di Indonesia.
3. Tujuan Pengembangan, penelitian dilaksanakan untuk mengembangkan sesuatu (ilmu pengetahuan) yang telah ada. Penelitian dilakukan untuk mengembangkan atau memperdalam ilmu pengetahuan yang telah ada. Misalnya penelitian tentang implementasi metode *inquiry* dalam pembelajaran IPS yang sebelumnya telah digunakan dalam pembelajaran

IPA. Contoh lainnya adalah penelitian tentang sistem penjaminan mutu (*Quality Assurance*) dalam organisasi/satuan pendidikan yang sebelumnya telah berhasil diterapkan dalam organisasi bisnis/perusahaan.

2. Evaluasi Kepala Dinas

Kinerja pengawas satuan pendidikan yang profesional tampak dari unjuk kerjanya sebagai pengawas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menampilkan prestasi kerja atau performance hasil kerja yang baik, serta berdampak pada peningkatan prestasi dan mutu sekolah binaannya. Dalam MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) misalnya, kinerja pengawas tentunya juga akan nampak secara tidak langsung dalam mengupayakan bagaimana Kepala Sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia, terwujudkannya visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Bagaimana kemampuan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah mampu mengambil inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Jadi kinerja pengawas diartikan sebagai unjuk kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh pengawas yang tercermin dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, kreativitas dan aktivitasnya dalam proses kepengawasan, komitmen dalam melaksanakan tugas, karya tulis ilmiah yang dihasilkan serta dampak kiprahnya terhadap peningkatan prestasi sekolah yang menjadi binaannya.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses pengembangan pengawas yang bersangkutan. Nilai penting penilaian kinerja itu terletak pada kegunaannya sebagai sarana umpan balik tentang dirinya dan akan berguna untuk menentukan: tujuan, jalur, rancangan, dan pengembangan kariernya. Bagi Dinas Pendidikan, hasil penilaian kinerja itu berguna untuk membuat keputusan, misalnya tentang jabatan, gaji, subsidi, penghargaan, dll. Dari sudut pandang manajemen organisasi, penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan mempunyai empat tujuan:

1. Untuk memperoleh dasar untuk pengambilan keputusan, promosi, transfer demosi/penurunan pangkat, PHK.
2. Sebagai kriteria bagi kesahihan/kevaliditasan sarana-sarana seleksi dan program-program pendidikan dan pelatihan.

3. Untuk mengalokasikan dana guna pemberian penghargaan, insentif, subsidi, dan lain-lain bagi staf.
4. Untuk meyakinkan umpan balik bagi staf yang dapat menunjang pengembangan diri dan karyanya.

Adapun manfaat penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan dapat dirinci berikut ini. Peningkatan prestasi kerja pengawas, dengan dilakukan penilaian, kinerja, pihak Dinas Pendidikan memperoleh umpan balik, dan pengawas yang bersangkutan dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

Kesempatan kerja yang adil, dengan adanya penilaian kinerja yang akurat maka akan menjamin setiap pengawas memperoleh kesempatan menempati posisi jabatan fungsional maupun profesional sesuai dengan kemampuannya.

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan / pengembangan, dengan adanya penilaian kinerja pengawas, akan terdeteksi pengawas yang kemampuannya rendah kemudian dapat ditentukan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Penyesuaian Kompensasi, penilaian kinerja dapat membantu para pejabat untuk mengambil keputusan dalam menentukan penghargaan, subsidi, kompensasi gaji, bonus, dan sebagainya.

Keputusan-keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian kerja terhadap pengawas dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam mempromosikan pengawas yang berprestasi dan mendemosikan yang berprestasi rendah.

Kesalahan-kesalahan desain kerja, penilaian kinerja pengawas dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

Di dalam menilai kinerja pengawas agar bermanfaat seperti tersebut di atas, minimal ada empat prinsip yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/ tugas pokok dan fungsi pengawas.
2. Sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah binaan dan kualitas Dinas Pendidikan di mana pengawas bekerja.
3. Adanya standard pelaksanaan tugas pengawas. Standar pelaksanaan tugas pengawas adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Standar

penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil yang diharapkan, supaya penilaian itu berjalan dengan efektif, dengan alat ukur yang baik yaitu yang validit dan reliabel.

4. Praktis, sistem penilaian yang praktis yaitu mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun pengawas.

Indikator kinerja pengawas sekolah meliputi 4 dimensi yakni: 1). pelaksanaan pengawasan, 2). prestasi kerja, 3). Pengembangan profesi dan 4). dampaknya terhadap pengembangan mutu sekolah.

- Dimensi Pelaksanaan Pengawasan

Kualitas program pengawasan, pelaksanaan program, serta laporan pelaksanaan program

Kreativitas, inovasi, dalam penyusunan program dan aktivitas/kedisiplinan pengawas selama proses pelaksanaan pengawasan

Komitmen pengawas dalam menjalankan tugas, kepekaannya terhadap masalah serta kejituannya dalam mengatasi masalah

Keharmonisan hubungan pengawas dengan anggota komite sekolah dan kebanggaan anggota komite sekolah terhadap pengawas

Terobosan baru dalam menerapkan strategi/langkah pembinaan peningkatan mutu sekolah

Bagi Dinas Pendidikan, hasil penilaian kinerja itu berguna untuk membuat keputusan, misalnya tentang jabatan, gaji, subsidi, penghargaan, dll. Dari sudut pandang manajemen organisasi, penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan mempunyai empat tujuan:

5. Untuk memperoleh dasar untuk pengambilan keputusan, promosi, transfer demosi/penurunan pangkat, PHK.
6. Sebagai kriteria bagi kesahihan/kevaliditasan sarana-sarana seleksi dan program-program pendidikan dan pelatihan.
7. Untuk mengalokasikan dana guna pemberian penghargaan, insentif, subsidi, dan lain-lain bagi staf.
8. Untuk meyakinkan umpan balik bagi staf yang dapat menunjang pengembangan diri dan karyanya.

Adapun manfaat penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan dapat dirinci berikut ini. Peningkatan prestasi kerja pengawas, dengan dilakukan penilaian, kinerja, pihak Dinas Pendidikan memperoleh umpan balik, dan pengawas yang bersangkutan dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

Kesempatan kerja yang adil, dengan adanya penilaian kinerja yang akurat maka akan menjamin setiap pengawas memperoleh kesempatan menempati posisi jabatan fungsional maupun profesional sesuai dengan kemampuannya.

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan / pengembangan, dengan adanya penilaian kinerja pengawas, akan terdeteksi pengawas yang kemampuannya rendah kemudian dapat ditentukan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Penyesuaian Kompensasi, penilaian kinerja dapat membantu para pejabat untuk mengambil keputusan dalam menentukan penghargaan, subsidi, kompensasi gaji, bonus, dan sebagainya.

Keputusan-keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian kerja terhadap pengawas dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam mempromosikan pengawas yang berprestasi dan mendemosikan yang berprestasi rendah.

Kesalahan-kesalahan desain kerja, penilaian kinerja pengawas dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

Di dalam menilai kinerja pengawas agar bermanfaat seperti tersebut di atas, minimal ada empat prinsip yang perlu diperhatikan yaitu:

5. Penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/ tugas pokok dan fungsi pengawas.
6. Sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah binaan dan kualitas Dinas Pendidikan di mana pengawas bekerja.
7. Adanya standar pelaksanaan tugas pengawas. Standar pelaksanaan tugas pengawas adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil yang diharapkan, supaya penilaian itu berjalan dengan efektif, dengan alat ukur yang baik yaitu yang validit dan reliabel.

8. Praktis, sistem penilaian yang praktis yaitu mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun pengawas.

Indikator kinerja pengawas sekolah meliputi 4 dimensi yakni: 1). pelaksanaan pengawasan, 2). prestasi kerja, 3). Pengembangan profesi dan 4). dampaknya terhadap pengembangan mutu sekolah.

- Dimensi Pelaksanaan Pengawasan

Kualitas program pengawasan, pelaksanaan program, serta laporan pelaksanaan program

Kreativitas, inovasi, dalam penyusunan program dan aktivitas/kedisiplinan pengawas selama proses pelaksanaan pengawasan

Komitmen pengawas dalam menjalankan tugas, kepekaannya terhadap masalah serta kejituannya dalam mengatasi masalah

Keharmonisan hubungan pengawas dengan anggota komite sekolah dan kebanggaan anggota komite sekolah terhadap pengawas

Terobosan baru dalam menerapkan strategi/langkah pembinaan peningkatan mutu sekolah

3. Disiplin Pengawas

Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua norma-norma yang berlaku Melayu S.P. Hasibuan,(2000;193). Kesadaran disini maksudnya adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, bukan atas dasar paksaan. Selanjutnya Prijodarminto menjelaskan bahwa disiplin merupakan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban, Soegeng Prijodarminto, (1994;23).

Disiplin kerja dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negatif. Disiplin lebih dikaitkan dengan sanksi atau hukuman. Kemudian disiplin dalam arti yang positif seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli berikut ini. Hodges (dalam Yuspratiwi, 1990) mengatakan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah diterapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian

disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

Niat untuk mentaati peraturan menurut Suryohadiprojo (1989) merupakan suatu kesadaran bahwa tanpa disadari unsur ketaatan, tujuan organisasi tindakan tercapai. Hal itu berarti bahwa sikap dan perilaku didorong adanya kontrol diri yang kuat. Artinya, sikap dan perilaku untuk mentaati peraturan organisasi muncul dari dalam dirinya.

Niat juga dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan aturan-aturan. Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, dan kehendak untuk mentaati peraturan. Artinya, orang yang dikatakan mempunyai disiplin yang tinggi tidak semata-mata patuh dan taat terhadap peraturan secara kaku dan mati, tetapi juga mempunyai kehendak (niat) untuk menyesuaikan diri dengan peraturan-peraturan organisasi.

Kenyataan yang tidak dapat dipungkiri, sebelum masuk dalam sebuah organisasi, seorang karyawan tentu mempunyai aturan, nilai, norma sendiri, yang merupakan proses sosialisasi dari keluarga atau masyarakatnya. Seringkali terjadi aturan, nilai dan norma diri tidak sesuai dengan aturan-aturan organisasi yang ada. Hal ini menimbulkan konflik sehingga orang mudah tegang, marah, atau tersinggung apabila orang terlalu menjunjung tinggi salah satu aturannya.

Berdasarkan pemahaman diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat ditarik indikator-indikator disiplin kerja sebagai berikut (a) disiplin kerja tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja, misalnya datang dan pulang sesuai jadwal, tidak mangkir jika bekerja, dan tidak mencuri-curi waktu; (b) upaya dalam mentaati

peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut, atau terpaksa; (c) komitmen dan loyal pada organisasi yaitu tercermin dari berbagai sikap dalam bekerja.

4. Rekomendasi Pengawas.

Menurut Sudjana, (2008;8) Pengawas adalah, Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah. Selanjutnya disebutkan terdapat enam dimensi kompetensi, yaitu: kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.

Program peningkatan mutu guru untuk menjadi profesional sehingga berdampak kepada kegiatan belajar mengajar di kelas tidak terlepas dari mutu Pengawas Sekolah, mengingat posisi strategis pengawas sekolah sebagai pembina di sekolah binaannya, oleh karena itu upaya peningkatan kompetensi pengawas sekolah dalam melaksanakan pembimbingan dan pelatihan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya menjadi sangat penting dan strategis. Hal ini perlu dilakukan melalui kerjasama berbagai pihak yang terlibat.

Tugas pengawas satuan pendidikan/pengawas sekolah dalam melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran/pembimbingan, dan membina tenaga kependidikan lainnya baik pada satuan pendidikan maupun melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) atau bentuk lain yang dapat meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Dalam melakukan pengawasan dan melaksanakan penilaian tersebut hasilnya dituangkan dalam laporan tertulis ataupun secara verbal kepada kepala dinas berupa temuan kemajuan ataupun hal-hal lain yang menjadi rekomendasi untuk ditindak lanjuti oleh kepala dinas.

5. Penghargaan Kepala Dinas

➤ Lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu :

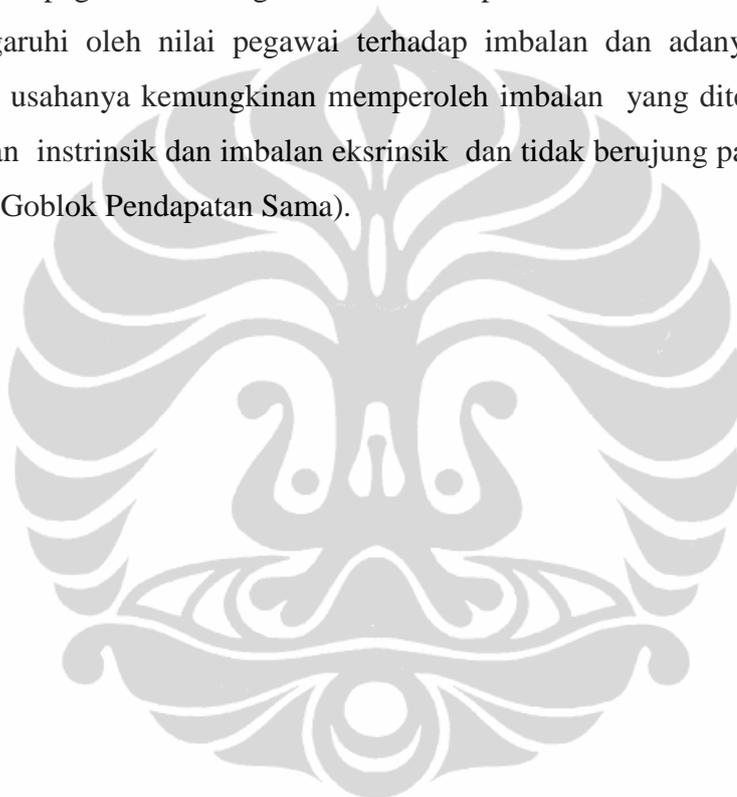
1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

➤ Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang. Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).
4. Rekan kerja yang mendukung. Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan

mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai keboleh jadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Dilihat dari konsep-konsep diatas dapat dilihat dengan adanya motivasi akan tercipta kompetensi, kemudian akan melahirkan kepuasan kerja pegawai, setelah itu tercipta prestasi kerja yang berujung pada harapan penghargaan atau kompensasi yang diterima sesuai dengan persepsi pegawai tentang keadilan kompensasi. Dan usaha tersebut dipengaruhi oleh nilai pegawai terhadap imbalan dan adanya persepsi bahwa usahanya kemungkinan memperoleh imbalan yang diterima yaitu imbalan instrinsik dan imbalan ekstrinsik dan tidak berujung pada PGPS (Pinter Goblok Pendapatan Sama).



BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan pada BAB V, dan setelah diadakan uji regresi, kemudian hasil tersebut diperdalam dengan mengadakan *Focus Grouped Discussion (FGD)* terhadap variable kinerja pengawas baik yang berpengaruh secara signifikan atau tidak, dapat disampaikan kesimpulan bahwa faktor yang dominan mempengaruhi kinerja pengawas TK/SD/SMP/SMA dan SMK di Kota Sukabumi sebagai berikut :

- a. Tidak ada evaluasi kinerja oleh kepala dinas karena selama ini hanya menggunakan instrumen yang sudah baku dan kaku.(DP3).
- b. Tidak ada *reward and punishment system* yang diberlakukan terhadap kinerja pengawas.
- c. Sumber Daya Manusia pengawas belum ditata dan dikelola secara baik.
- d. Belum memadainya penggunaan anggaran pendidikan untuk oprasional pengawas.

6.2 Saran

- a. Seharusnya diadakan evaluasi penilaian kinerja pengawas, untuk memperoleh umpan balik, sehingga pengawas dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- b. Diperlukan *reward and punishment* melalui pendekatan budaya organisasi yang akurat, untuk menjamin kompetensi dan tanggung jawab pengawas bisa berkembang.
- c. Diperlukan sebuah pengelolaan sumber daya manusia melalui rekrutmen pengawas dengan studi kelayakan berdasarkan pada kebutuhan dan jumlah rasio yang diperlukan, agar pengadaan pengawas yang direkrut dipastikan *the right people in the right position*.

d. Diperlukan perencanaan anggaran oprasional bagi pengawas dengan harapan kinerja pengawas dapat berjalan lancar.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. (1997). **Ilmu Sosial Dasar**. Rineka Cipta : Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. (1990). **Manajemen Pengajaran secara Manusiawi**. Rineka Cipta : Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. (1996). **Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek**. Bina Aksara : Jakarta.
- As'ad, Moh. (2003) **Psikologi Industri**, Jogjakarta. Liberty.
- Bass et.al. (2003) **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**. Elex Media Komputindo Jakarta.
- Becker, B.E, Huselid, M.A & Ulrich, Dave. (2001). **The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance**. Harvard Bussines School Press : Boston.
- Bernadin, H.John dan Joyce E.A. Russel. (1993) **Human Resources Management**, Singapore, Mc. Graw-Hill, Inc.
- Boyatzis, Richard E. (1982) **Competent Manager, a Model for Effective Performance**, Willey Interscience, Canada.
- Cascio. (1992).**Human Resources Management**, Elex Media Computindo Jakarta.
- Cushway, Barry. (1999). **Human Resourches Management (terjemahan)**. Elex Media Komputindo : Jakarta.
- Crawford. (2001). **Leadership and Teams in Educational Management**. Terjemahan. Erlangga Jakarta.
- Davis, Keith dan Newstorm, John W. (1994) **Organizational Behavior**, alih bahasa Agus Darma, Erlangga Jakarta.
- Donnelly. James. H. Gibson, James L, and Ivancvich John (1994) **Organisasi dan Manajemen**, Alih bahasa Erlangga Jakarta.
- Dvir.et al. (2002). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Erlangga Jakarta.
- Elliassen, Kjell A and Kooiman (eds). (2001). **Policy Brief : Kinerja Pelayanan Publik**. UGM : Jogjakarta.
- Fred, N. Kerlinger. (2003) **Fondation of Behavior Research** Third Edition terjemahan Drs. Landung M Simatupang. Gajahmada University Press.
- Gojali, Imam dan Umiarso. (2011). **Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan**. IRCiSoD : Jogjakarta.

- Gomez, Meija. (1998). *Managing Human Resources*. New Jersey Practice Hall, Inc.
- Harris and Bessent dalam Jon Wiles and Yoseph Bondi, (1996). *Supervision is a Guide to Practice*. New York.
- Hasibuan, H Melayu SP. (1997) **Manajemen SDM, Dasar, Kunci Keberhasilan**, cetakan 9. Gunung Agung, Jakarta.
- Humphreys. (2002). **Kepemimpinan Transformasional**. Liberty. Jogjakarta.
- Huseini, Martani. & Lubis Hari. (1987), Teori Organisasi “ *Suatu pendekatan Makro*”. Lembaga Penerbitan Universitas Indonesia.
- Ivan Cevich, John M. (2000). *Human Resources Management*, Eight Edition. McGraw Hill : New York.
- Iskandar. (2009). **Variabel-variabel Penentu Mutu Pendidikan di Indonesia**. Depok : Lembaga Studi otonomi Daerah dan Politik Lokal (L-SOD).
- Irawan, Prasetya. (2007). **Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu Sosial**. Jakarta : DIA FISIP UI
- Kerlinger, Fred N. (1996). **Azas-azas Penelitian**. Gunung Agung Jakarta.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2003). **Prilaku Organisasi**. Salemba empat.
- Locander. et al. (2002). **Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja**. Jogjakarta.
- Loc. Crawford. (2001). **Kepemimpinan**. Gajah Mada Press. Jogjakarta.
- Mahmudi. (2010). **Manajemen Kinerja Sektor Publik**. UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Masdjudi. (2002). **Journal Pendidikan dan Kebudayaan**. Rosda Karya Bandung.
- Maryono. (2011). **Dasar-dasar dan Teknik menjadi Supervisor Pendidikan**. Ar-ruz Media : Jogjakarta.
- Mitrani, Alain ,(ED) Murray, Dalziel & Vit David. (1992). *Competency Based Human Resources Management*, Kogen Page London.
- Mitchel, Terence, R et.al.(1993). *People in Organization*, Sydney, Mc. Graw Hill Company.
- Mondy, Wayne. R and Nue, Robert. M. (1993). *Human Resources Management*, UK Kogan Page.
- Mulyasa, (2011). **Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah**. Bumi Aksara : Jakarta.

- Muhammad Baitul Alim. (2010) **Disiplin Kerja**. Pustaka Belajar Jogjakarta.
- M. Rifa'i, (1997). **Administrasi dan Supervisi Pendidikan**. Semmars : Bandung.
- Nawawi, Hadari. (1998). **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Jogjakarta, Gajah Mada Press.
- Nitiseмето, ec. Alex. S. (1996). **Manajemen Personalialia**, Jakarta Galia Indonesia.
- Nugraha, Riant, (2008). **Kebijakan Pendidikan yang Unggul**. Pustaka Belajar : Yogyakarta.
- Ogbonna and Harris. (2000). **Mengelola Budaya Orgainisasi**. Bumi Aksara Jakarta.
- Purwanto, Ngalim. (2010). **Administrasi dan Supervisi Pendidikan**. Remaja Rosda Karya : Bandung.
- Raffety and Griffin. (2004). **Kepemimpinan Transformasional**. Bumi Aksara Jakarta.
- Rasyid, M. Ryass. (2000) Makna Pemerintahan, Tinjauan dari segi Etika dan Kepemimpinan. Jakarta Mutiara Sumber Widya.
- Rivai, Veitzal. (2004) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. untuk Perusahaan. Jakarta.
- Robin, Stephen. (2003). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Sahertian, Piet A. (2008). **Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan SDM**. Rineka Cipta : Jakarta.
- Sarris and Santora, (2001). **Kasus Manajemen dan Kepemimpinan**. Jakarta Galia Indonesia.
- Sergiovanni. (1987). **Muncul Pola Pengawasan**. Edisi 2. Jogjakarta.
- Simamora, Hendry. (1995) **Manajemen Sumber Daya Manusia.**, Edisi 1, Jogjakarta.
- Spencer & Spencer Jr. (1993) *Competency at Work, Model for Superior Performance*. John Willey & Son, Canada.
- Suara Sukabumi. Buletin (2010). Posisi Antara Ada dan Tiada.
- Sudjana, Nana. (2011). **Langkah dan Prosedur Penelitian**. Binamitra Publishing : jakarta.
- Sudjana, Nana. (1990). **Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar**. Remaja Rosda Karya : Bandung
- Sugiyono. (2010). **Metode Penelitian Administrasi**. Alfabeta : Bandung.

- Suhardan, Dadang. (2010). **Supervisi Profesional**. Alfabeta : Bandung.
- Suharsaputra, Uhar. (2010). **Administrasi Pendidikan**. Refika Aditama : Bandung.
- Supandi, (1986). **Pembebasan Hak yang Tersandera**. Binamitra Publising Jakarta.
- Stoner, James A.F dan Freeman, Edward R. (1992). **Management**. Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun. Intermedia : Jakarta.
- Taft-Hartley Act. (1986) **Supervision is a Guide to Practice**, John Wiles and Yoseph Bondy.
- Thomas L. Good and Jere F. Brophy. (1990). **Educational Psychology**. Longman : New York.
- TR. Mitchell. (1997), "**Matching Motivational Strategies with Organization Contexts**", **Research in Organizational Behavior**, LL Cummings & BM Staw, Greenwich, CT : JAI Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Veithzal Rivai Ahmad Fawzi MB.(2005). **Performance Appraisal** Rajagrafindo Persada.
- Yamarino, et al.(2002). **Kepemimpinan Transformasional dan karismatik**. Jogjakarta.
- Widarjono, Agus. (2010). **Analisis Statistika Multivariat Terapan**. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Wijoyo.(2009). **Rekor Struktur dan Format MARC**. Rosda Bandung.

Tesis

- Anggraini Novianingdyah. (2004). Analisis Pemodelan Hubungan antara Persepsi Pegawai Tentang Harapan Pegawai, Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai di PT. Bank BNI (Persero) Tbk. Universitas Indonesia Jakarta.
- Herlan Maulana Muhammad. (2006). **Analisa Pengaruh Strategi Terhadap Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Direktorat Finance & Administration Support PT. TOYOTA – ASTRA MOTOR**. Universitas Indonesia : Jakarta
- Djuhana Widyawati. (2010). **Determinan-determinan yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa SMP Negeri 85 Jakarta Selatan**. Universitas Indonesia : Jakarta

Teddy SN Atmadinata (2005). **Analisis Hubungan Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Modal Asing. PT. BHPBILLITON Indonesia.** Universitas Indonesia Jakarta.

Peraturan Perundang-undangan.

Republik Indonesia, Undang-undang Dasar Tahun 1945

Republik Indonesia, Undang-undng Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistim Pendidikan Nasional.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 21 tahun 2010, Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.

Internet

Journal

: [www.mendikdasmen.depdiknas.go id.](http://www.mendikdasmen.depdiknas.go.id)

:[www.ikipedia bahasa indonesia.](http://www.ikipedia bahasa indonesia)

<http:// wikipedia.go.id>. 2010 indikator kinerja.

[http://data menkokesra.go.id/content/hdi-indonesia-2010-metoda-dan-indikator-baru.](http://data menkokesra.go.id/content/hdi-indonesia-2010-metoda-dan-indikator-baru)

KATA PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Angket
Lampiran : 1 (satu) berkas

Judul Tesis : DETERMINAN-DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI
KINERJA SMP , SMA DAN SMK DI LINGKUNGAN DINAS
PENDIDIKAN KOTA SUKABUMI PROVINSI JAWA BARAT.

Kepada Yth. Bapak / Ibu Pengawas semua Jenjang Pendidikan
Pada Dinas Pendidikan Kota Sukabumi.

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tesis di Universitas Indonesia, sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Administrasi (M.A.) Jurusan Ilmu Administrasi Kebijakan Pendidikan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Pascasarjana Universitas Indonesia, dengan ini saya memohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu/Saudara Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru, jenjang Pendidikan TK, SD, SMP dan SMA/SMK di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Sukabumi untuk mengisi angket yang telah disediakan.

Angket ini bertujuan memperoleh data yang berhubungan dengan kinerja pengawas. Oleh karena itu Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu khawatir dan ragu-ragu dalam memberikan jawaban. Artinya semua jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu/Saudara selama ini.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini. Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terima kasih. Semoga Allah SWT memberikan Rahmat, berkah dan keselamatan bagi kita semua.

Jakarta, Oktober 2011

Hormat saya,

D. MOHD. DARMINI M.

-
1. PETUNJUK PENGISIAN ANGKET : VARIABEL KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH, MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS SEKOLAH
 - a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
 - b. Berilah tanda (√) pada kolom pilihan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
 - c. Ada lima alternatif jawaban, yaitu
 - 5 = Sangat Setuju (SS)
 - 4 = Setuju (S)
 - 3 = Ragu-ragu (RR)
 - 2 = Tidak Setuju (TS)
 - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2. KARAKTERISTIK RESPONDEN

- a. Umur : tahun
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)
- c. Lama bekerja : tahun
- d. Pendidikan terakhir :

NO	Pernyataan Variabel Kompetensi Pengawas Sekolah (X1)	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Melaksanakan tanggung jawab tugas secara pribadi sebagai seorang pengawas sekolah.					
2	Membantu mengatasi permasalahan sekolah dalam tugas dan jabatan pengawas sekolah secara kreatif dan mandiri.					
3	Menyediakan kesempatan untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan dan peningkatan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).					
4	Melaksanakan kegiatan supervisi sesuai dengan prinsip-prinsip Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM).					
5	Melaksanakan penyusunan program berdasarkan pada visi dan misi sekolah binaan masing-masing.					
6	Melaksanakan laporan hasil-hasil pengawasan secara terperinci.					
7	Melakukan pembinaan kepada kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah.					
8	Menyusun proposal penelitian pendidikan					
9.	Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian.					
10.	Menentukan masalah kepengawasan untuk diteliti.					
11.	Melakukan penulisan karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan atau kepengawasan.					
12.	Melakukan pemantauan Standar Sarana Prasarana.					
13.	Melakukan penelitian pendidikan.					
14.	Melakukan pemantauan Standar Pembiayaan.					

NO	Pernyataan Variabel Kompetensi Pengawas Sekolah (X1)	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
15.	Menguasai berbagai jenis pendekatan dan metode penelitian pendidikan					
16.	Melaksanakan bimbingan kepada guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran atau mata pelajaran yang relevan.					
17.	Melaksanakan bimbingan kepada guru dalam menyusun Rencana Program Pengajaran (RPP).					
18.	Menerapkan dan memberi contoh penggunaan media pembelajaran melalui Teknologi dan Informatika (TIK).					
19.	Menentukan aspek-aspek penilaian yang penting kepada guru dalam Pelaksanaan Proses Pembelajaran (PBM).					
20.	Melakukan penilaian kinerja kepala sekolah, guru dan staf.					
21.	Melakukan pemantauan standar penilaian					
22.	Melakukan pemantauan standar kompetensi lulusan					
23.	Melaksanakan pemantauan 8 Standar nasional Pendidikan meliputi : pemantauan standar Isi.					
24.	Melakukan pemantauan standar pengelolaan					
25.	Melaksanakan Pemantauan standar proses.					
26.	Melakukan Pemantauan standar pendidik dan kependidikan.					
27.	Aktif dalam kegiatan Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia (APSI).					

NO	Pernyataan Variabel Motivasi Kerja (X2)	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
28.	Gaji yang saya terima selama ini besarnya sesuai dengan standar mutu.					
29.	Atasan selalu memberikan penghargaan kepada pengawas yang berprestasi.					
30.	Instansi tempat bekerja memberlakukan hukuman kepada pengawas yang melanggar peraturan.					
31.	Pimpinan memberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan/workshop kepada pengawas untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan secara merata.					
32.	Saya selalu dilibatkan dalam berbagai kegiatan dalam pekerjaan.					
33	Saya memiliki tempat kerja dengan peralatnya yang nyaman dan memadai.					
34	Penetapan tupoksi(tugas pokok dan fungsi) telah sesuai dengan kemampuan, tanggung jawab, dan latar pendidikan saya.					
35	Dapat bergaul dengan efektif, baik dengan rekan pengawas, kepala sekolah, guru maupun siswa.					
36	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan.					
38	Pimpinan melibatkan pengawas dan mengkomunikasikan dalam menyelesaikan tugas.					
39	Saya melaksanakan tugas dengan hati yang senang penuh semangat.					
40	Saya selalu memikirkan perbaikan dalam pekerjaan.					
41	Saya merasa puas dengan prestasi kerja yang telah saya capai selama ini.					

NO	Pernyataan Variabel Motivasi Kerja (X2)	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
42	Sarana pendukung dan peralatan kerja yang diberikan sudah cukup memadai.					
43	Dalam memecahkan masalah, atasan selalu bertindak bijaksana.					
44	Seleksi pengawas sesuai dengan kebutuhan di lapangan.					
45	Bila ada tugas kerja lembur, saya merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya.					
46	Gaji dan pendapatan lain sangat menunjang saya dalam melaksanakan tugas kepengawasan.					
47	Temuan dan rekomendasi saya selalu jadi bahan pertimbangan pimpinan saya.					
48	Instansi saya memberikan kesempatan untuk menaikkan posisi jabatan dan jenjang karier.					
49	Kinerja saya independen tanpa tekanan dari pihak manapun.					

NO	Pernyataan Variabel Kepemimpinan (X3)	Alternatif jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
50	Setiap melaksanakan pekerjaan kepala dinas selalu memberikan pengarahan tentang tahapan tugas yang harus dilaksanakan.					
51	Kepala Dinas mampu menyusun perencanaan, mengelola, dan mengatur tupoksi pengawas berdasarkan aturan yang ada.					
52	Setiap melaksanakan pekerjaan, kepala dinas selalu memberikan pengaruh yang kuat untuk melaksanakan apa yang menjadi instruksinya.					
53	Kepala Dinas selalu senang menerima saran, pendapat, dan kritikan dari bawahan.					
54	Kepala Dinas mampu menciptakan nuansa dan iklim yang kondusif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan.					

55	Kepala Dinas selalu mengadakan evaluasi secara berkala terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan tanggung jawabnya.					
56	Kepala Dinas selalu merespon dan mempertimbangkan hasil temuan dan rekomendasi pengawas secara arif dan bijak.					
57	Kepala Dinas dalam menjalankan tupoksinya menggunakan manajemen terbuka (<i>Open Management</i>) secara transparan.					
58	Kepala Dinas menjadi panutan bagi bawahan					
59	Kepala Dinas mampu membelanjakan dana pendidikan sesuai dengan aturan yang berlaku.					
60	Kepala Dinas mampu menciptakan budaya tertib pada instansi agar disiplin.					
61	Kepala Dinas mampu mengevaluasi kinerja bawahan dengan teliti, objektif dan bijak.					
62	Kepala Dinas mampu mengelola instansi ini menjadi berkembang lebih baik.					

NO	Pernyataan Variabel Kepemimpinan (X3)	Alternatif jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
63	Kepala Dinas mampu dalam manajemen mutu dalam menggerakkan bawahan untuk bekerja dan memberikan pelayanan yang lebih baik.					
64.	Kepala Dinas mampu membuat kebijakan yang dirasa adil oleh bawahan.					
65.	Kepala Dinas mampu mengembangkan Situs Jejaring (<i>website</i>) instansi sebagai sarana menyampaikan informasi kedinasan secara global.					
66.	Kepala Dinas sering meninggalkan tempat tanpa memberikan wewenang pada wakil-wakilnya.					
67.	Kepala Dinas memberikan penghargaan bagi bawahan yang berprestasi					
68.	Kepala Dinas telah melakukan kepemimpinan sesuai dengan harapan bawahan.					

	Pernyataan Variabel KINERJA PENGAWAS (Y)	Alternatif jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
69.	Pada umumnya pengawas membuat program supervisi.					
71.	Rata-rata pengawas memiliki kemampuan berinovasi dalam peningkatan kinerja kepala sekolah.					
72.	Temuan-temuan dan rekomendasi pengawas, menjadi indikator kinerja Kepala Dinas.					
73.	Pada umumnya pengawas datang ke kantor sesuai dengan peraturan yang ada.					
74.	Pada umumnya pengawas mentaati tata tertib yang berlaku di dinas.					
75.	Pada umumnya pengawas hadir ke kantor sesuai dengan jadwal pembinaan ke sekolah.					
76.	Pada umumnya pengawas memiliki komitmen pribadi dalam melaksanakan tugas.					
77.	Pada umumnya pengawas memberi komitmen pada sekolah binaan.					
78.	Pada umumnya pengawas memiliki kepekaan terhadap permasalahan sekolah.					
79.	Pada umumnya pengawas menjalin hubungan yang harmonis dengan Komite Sekolah.					
80.	Pada umumnya pengawas menjalin hubungan yang harmonis dengan kepala Sekolah.					
81.	Pengawas menjalin hubungan yang harmonis dengan Guru.					
82.	Pengawas mampu menciptakan terobosan, strategi/langkah dalam pembinaan peningkatan mutu sekolah.					
83.	Kepatuhan kepala sekolah, guru-guru dan tenaga kependidikan terhadap pengarahan pengawas meningkat.					

84.	Hasil bimbingan dan pembinaan pengawas, pada karya ilmiah jumlahnya meningkat.					
85.	Pada Umumnya Pengawas menjadi narasumber untuk sekolah binaannya.					
86.	Hasil pembinaan pengawas jumlah dan frekuensi pelanggaran disiplin siswa pada setiap sekolah binaan menurun					
87.	Pengawas berhasil menggalang partisipasi orang tua, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI) dalam meningkatkan mutu sekolah.					
88.	Pengawas memberikan manfaat langsung yang diperoleh komite sekolah dari pelayanan pengawas dalam peningkatan kinerja mereka.					
89.	Hasil pembinaan pengawas, jumlah siswa yang berhasil pada aspek non akademis pada setiap sekolah binaan meningkat.					
90.	Pada umumnya kinerja pengawas mendapat dukungan dari sistem birokrasi pemerintah.					

Lampiran 4. Pertanyaan Wawancara Mendalam

No	Pertanyaan wawancara dengan kepala sekolah tentang Kinerja Pengawas Sekolah (data Pendukung)	Alternatif Jawaban				
		SM	M	CM	TM	STM
		5	4	3	2	1
1	Independensi Pengawas dalam merealisasikan program yang ada tidak terlepas dari tekanan dan nuansa birokratic politic					
2	Rekrutmen Pengawas pada era Otonomi Daerah menjadi kendala, mengingat Bupati atau Walikota dalam pengangkatan Pengawas tidak berdasar kepada Study Kelayakan					
3	Rata-rata Pengawas melaksanakan supervisi akademik hanya didalam ruang Kepala Sekolah?					
4	Rata pengawas datang ke sekolah sesuai dengan jadwal yang telah di sepakati.					
5	Rata-rata pengawas datang tanpa menggunakan jadwal, Bgmn Sebaiknya?					
6	Apakah pengawas Pembina menguasai dan mengerti visi dan misi sekolah bp/					
7	Apakah rata-rata pengawas mampu melakukan pembinaan kepada kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah(Manajerial)					
8	Melaksanakan bimbingan kepada guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran atau mata pelajaran yang relevan					
9	Menerapkan dan memberi contoh penggunaan media pembelajaran melalui TIK					
10	Menentukan aspek-aspek penilaian yang penting kepada guru dalam pelaksanaan PBM					

11	Pengawas terkesan seperti seorang inspektur Pendidikan, jika melakukan surevisi ke sekolah binaannya, akibatnya sebagian guru dan kepala sekolah menghindar jika dikunjungi pengawas.					
12	Pengawas lebih menekankan pada supervisi administrasi dibanding pada pelaksanaan proses pembelajaran di kelas.					
13	Organisasi pengawas adalah rubish basket (tong sampah) atau jabatan untuk memperpanjang masa kerja bagi pegawai menjelang akhir masa pensiun.					
14	Masih ada pengawas yang tidak menguasai substansi garapannya dalam supervisi manajerial, dan pada supervisi akademik sebagian besar pengawas tidak sesuai dengan dengan latar belakang pendidikan yang diampunya.					
15	Sejauh mana Hasil temuan-temuan dan rekomendasi dari kinerja pengawas kurang dipertimbangkan tidak hanya oleh dinas pendidikan kota, tapi juga kurang mendapat dukungan dalam sistem birokrasi pemerintahan, sehingga optimalisasi kinerja pengawas tidak menjadi indikator kinerja kepala daerah.					

Lampiran 5. Uji Validitas dan Reliabilitas Kompetensi Pengawas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	R tabel	Keterangan.
Item01	86.70	210.976	.668	.968	0,310	Valid
Item02	86.90	203.955	.836	.966	0,310	Valid
Item03	87.00	207.793	.741	.967	0,310	Valid
Item04	87.00	207.793	.688	.967	0,310	Valid
Item05	87.13	209.982	.616	.968	0,310	Valid
Item06	87.17	206.902	.632	.968	0,310	Valid
Item07	87.30	203.597	.687	.968	0,310	Valid
Item08	87.43	205.289	.763	.967	0,310	Valid
Item09	87.57	209.564	.627	.968	0,310	Valid
Item10	87.63	209.206	.729	.967	0,310	Valid
Item11	87.67	208.368	.730	.967	0,310	Valid
Item12	87.60	209.972	.739	.967	0,310	Valid
Item13	87.67	210.920	.650	.968	0,310	Valid
Item14	87.70	205.666	.688	.967	0,310	Valid
Item15	87.57	207.013	.706	.967	0,310	Valid
Item16	87.63	204.930	.780	.967	0,310	Valid
Item17	87.67	208.023	.693	.967	0,310	Valid
Item18	87.53	209.430	.677	.967	0,310	Valid
Item19	87.53	212.189	.580	.968	0,310	Valid
Item20	87.37	207.137	.674	.968	0,310	Valid
Item21	87.53	209.292	.749	.967	0,310	Valid
Item22	87.80	206.372	.748	.967	0,310	Valid

Item23	87.90	203.955	.836	.966	0,310	Valid
Item24	87.87	204.809	.821	.966	0,310	Valid
Item25	88.00	199.586	.882	.966	0,310	Valid
Item26	87.90	203.334	.816	.966	0,310	Valid
Item27	87.77	199.220	.749	.967	0,310	Valid

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item01	86.70	210.976	.668	.968
Item02	86.90	203.955	.836	.966
Item03	87.00	207.793	.741	.967
Item04	87.00	207.793	.688	.967
Item05	87.13	209.982	.616	.968
Item06	87.17	206.902	.632	.968
Item07	87.30	203.597	.687	.968
Item08	87.43	205.289	.763	.967
Item09	87.57	209.564	.627	.968
Item10	87.63	209.206	.729	.967
Item11	87.67	208.368	.730	.967
Item12	87.60	209.972	.739	.967
Item13	87.67	210.920	.650	.968
Item14	87.70	205.666	.688	.967
Item15	87.57	207.013	.706	.967
Item16	87.63	204.930	.780	.967
Item17	87.67	208.023	.693	.967
Item18	87.53	209.430	.677	.967
Item19	87.53	212.189	.580	.968
Item20	87.37	207.137	.674	.968
Item21	87.53	209.292	.749	.967
Item22	87.80	206.372	.748	.967

Item23	87.90	203.955	.836	.966
Item24	87.87	204.809	.821	.966
Item25	88.00	199.586	.882	.966
Item26	87.90	203.334	.816	.966
Item27	87.77	199.220	.749	.967

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	27

Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi Pengawas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item28	52.33	174.092	.665	.960
Item29	52.67	169.264	.709	.960
Item30	52.73	169.720	.753	.959
Item31	52.63	172.447	.732	.960
Item32	52.73	166.547	.856	.958
Item33	52.87	169.706	.907	.958
Item34	52.63	163.068	.898	.957
Item35	52.40	165.559	.772	.959
Item36	52.57	170.047	.808	.959
Item37	52.47	183.844	.235	.964
Item38	52.30	183.528	.353	.963
Item39	52.53	173.085	.802	.959
Item40	52.37	172.033	.715	.960
Item41	52.37	179.757	.577	.961
Item42	52.77	173.013	.759	.959
Item43	52.40	182.179	.404	.962
Item44	52.83	175.799	.591	.961

Item45	52.67	169.954	.772	.959
Item46	52.83	168.695	.814	.959
Item47	52.90	170.231	.843	.958
Item48	52.93	171.168	.810	.959
Item49	52.87	169.361	.830	.958

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	22

Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Pengawas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item50	47.33	137.609	.688	.960
Item51	47.13	135.982	.766	.959
Item52	47.20	135.890	.755	.959
Item53	47.17	137.178	.736	.959
Item54	47.07	133.237	.767	.958
Item55	47.13	133.292	.784	.958
Item56	47.13	134.671	.845	.958
Item57	47.43	130.461	.874	.957
Item58	47.40	130.524	.832	.957
Item59	47.53	132.740	.776	.958
Item60	47.27	131.926	.735	.959
Item61	47.33	131.609	.811	.958
Item62	47.17	130.213	.859	.957
Item63	47.20	136.234	.786	.958
Item64	47.10	138.231	.751	.959
Item65	46.90	142.024	.418	.963
Item66	47.37	131.964	.761	.959

Item67	46.93	142.616	.348	.964
Item68	47.20	135.959	.751	.959

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	19

Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pengawas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item69	61.17	171.040	.808	.950
Item70	61.83	185.661	.209	.957
Item71	61.57	170.806	.811	.950
Item72	61.30	172.769	.734	.951
Item73	61.33	176.230	.624	.952
Item74	61.60	172.524	.724	.951
Item75	61.77	180.461	.506	.954
Item76	61.57	170.737	.852	.950
Item77	61.47	169.637	.839	.950
Item78	61.30	169.528	.841	.950
Item79	61.47	182.740	.395	.955
Item80	61.43	171.564	.713	.951
Item81	61.33	173.195	.763	.951
Item82	61.40	168.938	.837	.950
Item83	61.23	176.944	.626	.952
Item84	61.63	171.413	.730	.951
Item85	61.90	170.783	.739	.951
Item86	61.73	174.547	.661	.952
Item87	61.83	174.006	.668	.952
Item88	61.67	182.437	.510	.954
Item89	61.50	178.534	.634	.952
Item90	61.77	177.082	.639	.952

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	22



Lampiran 6. Deskripsi Statistik

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Umur	57	38.00	56.00	51.2456	4.85607
Jenis Kelamin	57	1.00	2.00	1.4035	.49496
Lama Bekerja	57	1.00	14.00	11.7895	4.27508
Pendidikan Terakhir	57	1.00	3.00	1.8421	.45472
1.Melaksanakan tanggung jawab tugas secara pribadi sebagai seorang pengawas sekolah.	57	1	3	1.68	.572
2.Membantu mengatasi permasalahan sekolah dalam tugas dan jabatan pengawas sekolah secara kreatif dan mandiri.	57	1	3	1.95	.718
3.Menyediakan kesempatan untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan dan peningkatan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).	57	1	3	2.05	.666
4.Melaksanakan kegiatan supervisi sesuai dengan prinsip-prinsip Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM).	57	1	3	1.95	.789
5.Melaksanakan penyusunan program berdasarkan pada visi dan misi sekolah binaan masing-masing.	57	1	4	2.33	.831
6.Melaksanakan laporan hasil-hasil pengawasan secara terperinci.	57	1	4	2.30	.823
7.Melakukan pembinaan kepada kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah.	57	1	4	2.37	.919
8.Menyusun proposal penelitian pendidikan	57	1	4	2.54	.758
9.Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian.	57	1	5	2.70	.731
10.Menentukan masalah kepengawasan untuk diteliti.	57	1	4	2.75	.635
11.Melakukan penulisan karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan atau kepengawasan.	57	1	4	2.79	.674
12.Melakukan pemantauan Standar Sarana Prasarana.	57	1	4	2.74	.613
13.Melakukan penelitian pendidikan.	57	1	4	2.77	.627
14.Melakukan pemantauan Standar Pembiayaan.	57	1	5	2.79	.750
15.Menguasai berbagai jenis pendekatan dan metode penelitian pendidikan	57	1	4	2.67	.690
16.Melaksanakan bimbingan kepada guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran atau mata pelajaran yang relevan.	57	1	4	2.61	.774

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
17.Melaksanakan bimbingan kepada guru dalam menyusun Rencana Program Pengajaran (RPP).	57	1	4	2.61	.750
18.Menerapkan dan memberi contoh penggunaan media pembelajaran melalui Teknologi dan Informatika (TIK).	57	1	4	2.40	.753
19.Menentukan aspek-aspek penilaian yang penting kepada guru dalam Pelaksanaan Proses Pembelajaran (PBM).	57	1	4	2.37	.747
20.Melakukan penilaian kinerja kepala sekolah, guru dan staf.	57	1	4	2.26	.813
21.Melakukan pemantauan standar penilaian	57	1	4	2.44	.732
22.Melakukan pemantauan standar kompetensi lulusan	57	1	4	2.74	.897
23.Melaksanakan pemantauan 8 Standar nasional Pendidikan meliputi : pemantauan standar Isi.	57	1	4	2.86	.854
24.Melakukan pemantauan standar pengelolaan	57	1	4	2.88	.825
25.Melaksanakan Pemantauan standar proses.	57	1	4	2.98	.935
26.Melakukan Pemantauan standar pendidik dan kependidikan.	57	1	4	2.93	.842
27. Aktif dalam kegiatan Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia (APSI).	57	1	5	3.16	1.115
28.Gaji yang saya terima selama ini besarnya sesuai dengan standar mutu.	57	1	4	3.09	.808
29.Atasan selalu memberikan penghargaan kepada pengawas yang berprestasi.	57	1	5	3.37	1.046
30.Instansi tempat bekerja memberlakukan hukuman kepada pengawas yang melanggar peraturan.	57	2	5	3.39	.959
31.Pimpinan memberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan/workshop kepada pengawas untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan secara merata.	57	1	5	3.25	.892
32.Saya selalu dilibatkan dalam berbagai kegiatan dalam pekerjaan.	57	2	5	3.46	.983
33.Saya memiliki tempat kerja dengan peralatnya yang nyaman dan memadai.	57	1	5	3.58	.885
34.Penetapan tupoksi(tugas pokok dan fungsi) telah sesuai dengan kemampuan, tanggung jawab, dan latar pendidikan saya.	57	1	5	3.32	1.055
35.Dapat bergaul dengan efektif, baik dengan rekan pengawas, kepala sekolah, guru maupun siswa.	57	2	5	3.02	1.110

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
36. Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan.	57	1	4	3.26	.768
38.Pimpinan melibatkan pengawas dan mengkomunikasikan dalam menyelesaikan tugas.	57	2	4	3.02	.551
39.Saya melaksanakan tugas dengan hati yang senang penuh semangat.	57	1	5	3.07	.863
40.Saya selalu memikirkan perbaikan dalam pekerjaan.	57	1	5	2.95	.915
41.Saya merasa puas dengan prestasi kerja yang telah saya capai selama ini.	57	1	5	3.07	.704
42.Sarana pendukung dan peralatan kerja yang diberikan sudah cukup memadai.	57	2	5	3.68	.760
43.Dalam memecahkan masalah, atasan selalu bertindak bijaksana.	57	2	5	3.28	.620
44.Seleksi pengawas sesuai dengan kebutuhan di lapangan.	57	2	5	3.67	.809
45.Bila ada tugas kerja lembur, saya merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya.	57	2	5	3.47	.947
46.Gaji dan pendapatan lain sangat menunjang saya dalam melaksanakan tugas kepengawasan.	57	1	5	3.49	1.002
47.Temuan dan rekomendasi saya selalu jadi bahan pertimbangan pimpinan saya.	57	2	5	3.65	.813
48.Instansi saya memberikan kesempatan untuk menaikkan posisi jabatan dan jenjang karier.	57	2	5	3.68	.848
49.Kinerja saya independen tanpa tekanan dari pihak manapun.	57	1	5	3.46	1.019
50.Setiap melaksanakan pekerjaan kepala dinas selalu memberikan pengarahan tentang tahapan tugas yang harus dilaksanakan.	57	1	4	3.18	.826
51.Kepala Dinas mampu menyusun perencanaan, mengelola, dan mengatur tupoksi pengawas berdasarkan aturan yang ada.	57	1	4	3.09	.786
52.Setiap melaksanakan pekerjaan, kepala dinas selalu memberikan pengaruh yang kuat untuk melaksanakan apa yang menjadi instruksinya.	57	1	4	3.16	.819
53.Kepala Dinas selalu senang menerima saran, pendapat, dan kritikan dari bawahan.	57	1	4	3.02	.855
54.Kepala Dinas mampu menciptakan nuansa dan iklim yang kondusif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan.	57	1	4	3.07	.884

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
55.Kepala Dinas selalu mengadakan evaluasi secara berkala terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan tanggung jawabnya.	57	1	5	3.23	.887
56.Kepala Dinas selalu merespon dan mempertimbangkan hasil temuan dan rekomendasi pengawas secara arif dan bijak.	57	1	4	3.18	.805
57.Kepala Dinas dalam menjalankan tupoksinya menggunakan manajemen terbuka (<i>Open Management</i>) secara transparan.	57	1	5	3.46	.946
58.Kepala Dinas menjadi panutan bagi bawahan.	57	1	5	3.46	.983
59.Kepala Dinas mampu membelanjakan dana pendidikan sesuai dengan aturan yang berlaku.	57	1	5	3.58	.944
60.Kepala Dinas mampu menciptakan budaya tertib pada instansi agar disiplin.	57	1	5	3.37	1.011
61.Kepala Dinas mampu mengevaluasi kinerja bawahan dengan teliti, objektif dan bijak.	57	1	5	2.54	.946
62.Kepala Dinas mampu mengelola instansi ini menjadi berkembang lebih baik.	57	1	5	3.33	.893
63.Kepala Dinas mampu dalam manajemen mutu dalam menggerakkan bawahan untuk bekerja dan memberikan pelayanan yang lebih baik.	57	1	5	3.23	.846
64.Kepala Dinas mampu membuat kebijakan yang dirasa adil oleh bawahan.	57	1	5	3.25	.763
65.Kepala Dinas mampu mengembangkan Situs Jejaring (<i>website</i>) instansi sebagai sarana menyampaikan informasi kedinasan secara global.	57	1	5	3.07	.776
66.Kepala Dinas sering meninggalkan tempat tanpa memberikan wewenang pada wakil-wakilnya.	57	1	5	3.47	.966
67.Kepala Dinas memberikan penghargaan bagi bawahan yang berprestasi	57	2	5	3.14	.953
68.Kepala Dinas telah melakukan kepemimpinan sesuai dengan harapan bawahan.	57	1	5	3.30	.865
69.Pada umumnya pengawas membuat program supervisi.	57	1	4	2.47	.928
71. Rata-rata pengawas memiliki kemampuan berinovasi dalam peningkatan kinerja kepala sekolah.	57	1	4	2.77	.982
72.Temuan-temuan dan rekomendasi pengawas, menjadi indikator kinerja Kepala Dinas.	57	1	4	2.54	.927
73. Pada umumnya pengawas datang ke kantor sesuai dengan peraturan yang ada.	57	1	4	2.60	.884

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
74. Pada umumnya pengawas mentaati tata tertib yang berlaku di dinas.	57	1	4	2.79	1.013
75. Pada umumnya pengawas hadir ke kantor sesuai dengan jadwal pembinaan ke sekolah.	57	1	5	3.05	.934
76. Pada umumnya pengawas memiliki komitmen pribadi dalam melaksanakan tugas.	57	1	4	2.79	.977
77. Pada umumnya pengawas memberi komitmen pada sekolah binaan.	57	1	4	2.74	.992
78. Pada umumnya pengawas memiliki kepekaan terhadap permasalahan sekolah.	57	1	4	2.60	.884
79. Pada umumnya pengawas menjalin hubungan yang harmonis dengan Komite Sekolah.	57	1	5	2.79	.725
80. Pada umumnya pengawas menjalin hubungan yang harmonis dengan kepala Sekolah.	57	1	4	2.67	.970
81. Pengawas menjalin hubungan yang harmonis dengan Guru.	57	1	5	2.68	.909
82. Pengawas mampu menciptakan terobosan, strategi/langkah dalam pembinaan peningkatan mutu sekolah.	57	1	4	2.75	.931
83. Kepatuhan kepala sekolah, guru-guru dan tenaga kependidikan terhadap pengarahan pengawas meningkat.	57	1	4	2.72	.796
84. Hasil bimbingan dan pembinaan pengawas, pada karya ilmiah jumlahnya meningkat.	57	2	5	3.05	.971
85. Pada Umumnya Pengawas menjadi narasumber untuk sekolah binaannya.	57	2	5	3.28	.959
86. Hasil pembinaan pengawas jumlah dan frekuensi pelanggaran disiplin siswa pada setiap sekolah binaan menurun	57	2	5	3.18	.928
87. Pengawas berhasil menggalang partisipasi orang tua, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI) dalam meningkatkan mutu sekolah.	57	2	5	3.19	.990
88. Pengawas memberikan manfaat langsung yang diperoleh komite sekolah dari pelayanan pengawas dalam peningkatan kinerja mereka.	57	2	5	2.96	.731
89. Hasil pembinaan pengawas, jumlah siswa yang berhasil pada aspek non akademis pada setiap sekolah binaan meningkat.	57	2	4	2.93	.704
90. Pada umumnya kinerja pengawas mendapat dukungan dari sistem birokrasi pemerintah.	57	1	5	3.23	.866

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	38.00	4	6.9	7.0	7.0
	47.00	7	12.1	12.3	19.3
	49.00	5	8.6	8.8	28.1
	50.00	9	15.5	15.8	43.9
	51.00	3	5.2	5.3	49.1
	52.00	5	8.6	8.8	57.9
	54.00	5	8.6	8.8	66.7
	55.00	2	3.4	3.5	70.2
	56.00	17	29.3	29.8	100.0
	Total	57	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		58	100.0		

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	34	58.6	59.6	59.6
	Perempuan	23	39.7	40.4	100.0
	Total	57	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		58	100.0		

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	10.3	10.5	10.5
	8.00	8	13.8	14.0	24.6
	14.00	43	74.1	75.4	100.0
	Total	57	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		58	100.0		

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	11	19.0	19.3	19.3
	S2	44	75.9	77.2	96.5
	S3	2	3.4	3.5	100.0
	Total	57	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		58	100.0		

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2213.542
	df	528
	Sig.	.000



Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.182	36.916	36.916	12.182	36.916	36.916
2	5.795	17.561	54.477	5.795	17.561	54.477
3	2.620	7.938	62.415	2.620	7.938	62.415
4	1.705	5.165	67.580	1.705	5.165	67.580
5	1.458	4.419	71.999	1.458	4.419	71.999
6	1.132	3.431	79.258	1.132	3.431	79.258
7	1.010	3.060	82.318	1.010	3.060	82.318
8	.853	2.586	84.903			
9	.837	2.537	87.441			
10	.674	2.043	89.484			
11	.590	1.787	91.271			
12	.525	1.592	92.863			
13	.374	1.133	93.996			
14	.308	.934	94.930			
15	.294	.892	95.822			
16	.253	.765	96.587			
17	.201	.608	97.195			
18	.163	.494	97.689			
19	.145	.438	98.127			
20	.121	.365	98.493			
21	.095	.288	98.781			
22	.087	.263	99.044			
23	.072	.219	99.262			
24	.060	.183	99.445			
25	.047	.142	99.587			
26	.037	.112	99.700			
27	.036	.109	99.809			
28	.021	.063	99.872			
29	.016	.049	99.921			
30	.015	.044	99.965			
31	.007	.020	99.985			
32	.005	.015	100.000			

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Item10	.974						
Item12	.967						
Item13	.940						
Item11	.917						
Item09	.900						
Item14	.831						
Item08	.826						
Item15	.755						
Item52		.800					
Item55		.789					
Item54		.779					
Item56		.742					
Item51		.735					
Item73			.858				
Item72			.816				
Item61				-.830			
Item60				.830			
Item62				.804			
Item59				.779			
Item48					.912		
Item44					.879		
Item47					.828		
Item33					.743		
Item90						.825	
Item67							.771

Regresi Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Kepala Dinas		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).

a. Dependent Variable: Kinerja Pengawas

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.292 ^a	.085	.069	.83603

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Dinas

b. Dependent Variable: Kinerja Pengawas

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.593	1	3.593	5.140	.027 ^a
	Residual	38.442	55	.699		
	Total	42.035	56			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Dinas

b. Dependent Variable: Kinerja Pengawas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.475	.781		1.888	.064
	Kepemimpinan Kepala Dinas	.547	.241	.292	2.267	.027

a. Dependent Variable: Kinerja Pengawas

Excluded Variables^b

Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Kompetensi Pengawas	-.046 ^a	-.340	.735	-.046	.916	1.092	.916
	Evaluasi Kepala Dinas	.024 ^a	.139	.890	.019	.567	1.762	.567
	Disiplin Pengawas	.115 ^a	.787	.435	.106	.783	1.277	.783
	Motivasi Pengawas	-.006 ^a	-.044	.965	-.006	.775	1.291	.775
	Penghargaan Kepala Dinas	.150 ^a	1.164	.249	.157	.991	1.009	.991

a. Predictors in the Model: (Constant), Kepemimpinan Kepala Dinas

b. Dependent Variable: Kinerja Pengawas



