

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengawas Sekolah dalam Perspektif Manajemen Pendidikan

2.1.1.1. Pengertian Pengawas Sekolah

Secara konseptual, pengawas sekolah merupakan salah satu unsur tenaga kependidikan yang memiliki peran strategis dalam menjaga dan meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan. Pengawas sekolah tidak hanya dipahami sebagai pihak yang melakukan pengawasan dalam arti pemeriksaan, melainkan juga sebagai pembina profesional yang menjalankan fungsi pendampingan, fasilitasi, serta penguatan kapasitas sekolah agar mampu memenuhi standar mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, pengawasan menjadi bagian penting dari siklus peningkatan mutu yang menuntut adanya pemantauan, evaluasi, umpan balik, dan tindak lanjut perbaikan secara sistematis (OECD, 2019).

Secara yuridis, kedudukan dan fungsi pengawas sekolah memperoleh legitimasi kuat melalui regulasi nasional. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, ditegaskan bahwa penguatan mutu sekolah menuntut adanya kepemimpinan dan pembinaan profesional yang terarah, sehingga supervisi dan pendampingan menjadi kebutuhan penting bagi kepala sekolah dalam menjalankan tugas manajerial dan pengembangan sekolah (Permendikbud, 2018). Sejalan dengan itu, kebijakan

Standar Nasional Pendidikan (SNP) menegaskan bahwa peningkatan mutu atuan pendidikan harus didukung oleh proses penjaminan mutu yang terencana dan berkelanjutan, sehingga keberadaan pengawas sekolah memiliki posisi strategis dalam sistem pengendalian mutu pendidikan (Kemendikbud, 2016). Selain itu, pengawas sekolah juga dipahami sebagai tenaga profesional yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan supervisi akademik dan supervisi manajerial untuk memastikan proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah berjalan sesuai standar serta kebutuhan peserta didik. Supervisi akademik menitikberatkan pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui pembinaan guru, sedangkan supervisi manajerial menitikberatkan pada efektivitas tata kelola sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, serta pengelolaan sumber daya pendidikan (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018). Dengan demikian, pengawas sekolah tidak hanya berfungsi sebagai evaluator, tetapi sebagai mitra profesional yang memfasilitasi peningkatan kompetensi dan kinerja kepala sekolah serta guru.

Dalam konteks pengembangan mutu pendidikan, keberhasilan pengawas sekolah tidak cukup hanya ditentukan oleh aspek teknis dan administratif, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan kerja dan kemampuan membangun kolaborasi dengan kepala sekolah. Hal ini relevan dengan pandangan bahwa efektivitas organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal, kemampuan membangun kepercayaan, dan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Oleh karena itu, pengawas sekolah idealnya mampu membangun interaksi yang bersifat dialogis, reflektif, dan konstruktif, sehingga proses supervisi menjadi sarana pembelajaran profesional bagi kepala

sekolah dan guru, bukan sekadar kegiatan penilaian formal.

Pendekatan supervisi yang efektif cenderung mengarah pada pola pendampingan kolaboratif, yaitu pengawas hadir sebagai penggerak perubahan yang membantu sekolah melakukan perbaikan berkelanjutan melalui proses refleksi dan penguatan kapasitas. Perubahan mutu pendidikan tidak dapat terjadi secara instan, melainkan memerlukan dukungan relasi profesional yang kuat antar aktor pendidikan, terutama antara pengawas dan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam tata kelola sekolah (Fullan, 2016). Dalam kerangka ini, pengawas sekolah diposisikan sebagai agen peningkatan mutu yang memfasilitasi kepemimpinan sekolah agar mampu menggerakkan guru dan stakeholder sekolah menuju budaya mutu yang lebih baik.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pengawas sekolah masih menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaan tugas. Dalam beberapa konteks, supervisi masih dipersepsikan sebagai kegiatan administratif yang berorientasi pada kepatuhan dokumen, bukan pada penguatan kualitas proses pendidikan. Kondisi tersebut dapat berdampak pada rendahnya efektivitas supervisi dan terbatasnya peningkatan kinerja kepala sekolah secara nyata. Padahal, supervisi yang kuat seharusnya mampu menghasilkan perubahan pada praktik kepemimpinan dan pengelolaan sekolah, karena kepemimpinan pendidikan yang efektif terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu sekolah (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020).

Dengan demikian, pengawas sekolah dapat disimpulkan sebagai tenaga profesional yang memiliki mandat untuk menjalankan supervisi akademik dan manajerial, melakukan pembinaan, memberikan umpan balik, serta membangun kerja

sama strategis dengan kepala sekolah dan guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Pengawas sekolah tidak cukup hanya menjalankan fungsi kontrol, tetapi harus mampu mengembangkan pendekatan supervisi yang partisipatif dan kolaboratif agar sekolah memperoleh dukungan nyata untuk meningkatkan kinerja dan kualitas layanan pendidikan.

Konsep dasar pengawasaan dalam organisasi merupakan dasar yang melatarbelakangi pengawasan dalam organisasi pendidikan. Pada prinsipnya, kegiatan pengawasan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pengendalian yang dilakukan pemimpin dalam suatu organisasi. Menurut Abdul Azis Wahab (Nawawi, 1989:162) mengatakan bahwa, pengendalian dalam kepemimpinan dilaksanakan untuk memberdayakan semua dan setiap anggota agar organisasi secara keseluruhan menjadi efektif dalam mencapai tujuanny. Di dalam manajemen, kegiatan pengendalian disebut monitoring dan kontrol yang dilaksanakan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, dan lain-lain, sebagai pengimplementasian fungsi – fungsi manajemen.

Pendapat tersebut, menjelaskan bahwa, efektifitas organisasi dalam pencapaian tujuan tidak terlepas dari kegiatan pengawasan. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi administrasi sistem pendidikan yang pelaksanaannya ditekankan pada pengawasan proses pembelajaran yang lebih dikenal dengan istilah supervisi pendidikan (*instructional supervision*). Sejalan dengan pendapat Djam'an Satori, (2017) yang menyatakan bahwa istilah supervisi pendidikan (*instructional supervision*) disebut juga *Educational supervision* yang mengacu pada misi utama organisasi pendidikan dalam sekolah, yaitu kegiatan pengawasan pendidikan yang

ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan. Pengawasan lebih merupakan upaya untuk memberi bimbingan, binaan, dorongan dan pengayoman bagi satuan pendidikan yang diharapkan terus-menerus dapat meningkatkan mutu pendidikan maupun pelayanannya.

Pengawasan adalah proses administrasi dalam melihat apa yang terjadi itu telah sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Pengawasan merupakan fungsi administrasi dalam setiap kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa apa yang dikerjakan itu telah sesuai dengan yang dikehendaki. Pengawasan meliputi pemeriksaan, apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Pengawasan dimaksudkan untuk menunjukkan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan, kemudian membetulkannya dan mencegah perulangnya.

Pengawasan melingkupi semua aspek baik orang, kegiatan, maupun benda. Ada dua faktor yang menyebabkan pengawasan itu perlu dilakukan: Pertama, Tujuan-tujuan individu dan tujuan-tujuan organisasi sering berbeda, maka pengawasan diperlukan untuk menjamin bahwa para personal itu bekerja ke arah tujuan organisasi, dan para personal itu bekerja tidak serampangan. Kedua, Pengawasan diperlukan karena adanya tenggang waktu antara saat suatu tujuan dirumuskan dan saat tujuan dicapai, selama tenggang waktu ini pada kondisi tidak terduga dapat menyebabkan penyimpangan antara perbuatan yang sebenarnya dengan perbuatan yang dikehendaki.

Pengawasan bisa digolongkan menjadi dua yaitu : pengawasan organisasi yang sering disebut pengawasan manajerial dan pengawasan operasional. Metode

pengawasan manajerial menilai perbuatan keseluruhan dari organisasi atau bagian-bagiannya sedangkan pengawasan operasional mengukur efisiensi perbuatan dari hari ke hari dan menunjukkan bidang-bidang yang segera memerlukan tindakan pembetulan.

Proses pengawasan yang efektif memperlihatkan beberapa karakteristik sebagai berikut (1) Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi; (2) Pengawasan hendaknya diarahkan kepada menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan; (3) Pengorganisasian hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan; (4) Pengawasan harus bersifat fleksibel; (5) Pengawasan harus bersifat preventif, ia harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan dari rencana semula; (6) Sistem pengawasan harus dapat difahami; (7) Pengawasan hanyalah alat administrasi, pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan-tujuan (Setyowati:2013:156-157)

Pengawasan seringkali mencari kesalahan. Padahal yang dimaksudkan adalah menemukan hambatan yang terjadi sehingga segera diatasi. Istilah yang sering digunakan dalam pendidikan disebut supervisi, agar berhasil baik, ada beberapa prinsip supervisi yang harus diterapkan yaitu :

1. Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian dalam melaksanakan pengawasan, pengawas sekolah harus memfokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang diharapkan oleh guru atau staf, dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri dan tidak di depan orang lain.

2. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan pengawas sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja.
3. Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.
4. Pengawasan dilakukan secara periodik. Artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan. Jika tidak ada hambatan, kehadiran pengawas sekolah akan dapat menumbuhkan dukungan moral bagi kepala madrasah, guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.
5. Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Suasana kemitraan akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

Pengawas sekolah agar dapat melaksanakan supervisi pengajaran yang efektif, selain harus memahami hakikat fungsi dan tujuan pengajaran, serta peranannya sebagai supervisor, juga harus memahami pendekatan dan teknik supervisi pengajaran. Berkaitan dengan pendekatan supervisi pengajaran terdapat empat macam pendekatan antara lain adalah: (1) pendekatan humanistik, (2)

pendekatan kompetensi, (3) pendekatan klinis, dan (4) pendekatan profesional. Pendekatan humanistik; timbul dari keyakinan bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar. Guru bukan masukan mekanistik dalam proses pembinaan, dan tidak sama dengan masukan sistem lain yang bersifat kebendaan. Dalam proses pembinaan, guru mengalami perkembangan secara terus menerus dan program supervisi harus dirancang untuk mengikuti perkembangan itu sendiri dan berkembang dalam jabatannya dalam usaha sendiri. Teknik supervisi yang digunakan oleh para supervisor yang menggunakan pendekatan humanistik tidak mempunyai format yang standar, tetapi tergantung kepada kebutuhan guru.

Mungkin ia hanya melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan interpretasi, mungkin ia hanya mendengar tanpa membuat observasi atau mengatur atau memberi sumber dan bahan yang diminta guru. Pendekatan kompetensi; dalam kenyataannya banyak guru melakukan kesalahan-kesalahan yang sering kali tidak disadarinya oleh guru dalam pembelajaran diantaranya: (1) mengambil jalan pintas dalam pembelajaran; (2) menunggu peserta didik berperilaku negatif; (3) menggunakan destructive discipline; (4) mengabaikan kebutuhan-kebutuhan khusus (perbedaan individu) peserta didik; (5) merasa diri paling pandai di kelas; (6) tidak adil (diskriminatif); (7) memaksakan hak peserta didik (Mulyasa, 2005:20).

Mengatasi kesalahan-kesalahan tersebut maka seorang guru agar profesional harus ditingkatkan kompetensinya. Sehingga mempunyai pengetahuan tentang: belajar dan tingkah laku manusia; menguasai bidang studi yang dibinanya; sikap yang tepat tentang diri, sekolah, teman sejawat, dan bidang studi yang dibinanya; dan

ketrampilan teknik mengajar. Sehingga guru makin berkompeten dalam pelaksanaan tugasnya.

Pendekatan klinis; supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional. Supervisi klinis merupakan proses bimbingan. Pendekatan klinis menggunakan teknik pertemuan dan catatan observasi dalam membantu guru melihat ketidaksesuaian dari yang seharusnya (penampilan mengajar ideal). Pada akhirnya guru diharapkan dapat melakukan diagnosis sendiri tentang ketidaksesuaian perilaku mengajarnya tanpa harus dibantu supervisor. Pendekatan profesional; sikap profesional adalah kemandirian dalam melaksanakan profesinya, maka untuk mengembangkan profesionalisme guru dengan memberi dorongan kepada guru agar mampu mengambil keputusan secara mandiri dan mampu membebaskan dirinya dari pengaruh luar.

2.1.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah

Pengawas sekolah merupakan unsur tenaga kependidikan yang memiliki mandat strategis dalam menjamin mutu penyelenggaraan pendidikan melalui kegiatan supervisi, pembinaan, pemantauan, penilaian, serta pelaporan. Dalam sistem pendidikan, keberadaan pengawas tidak hanya dipahami sebagai pihak yang melakukan kontrol administratif, tetapi juga sebagai fasilitator peningkatan mutu sekolah dan peningkatan profesionalitas kepala sekolah serta guru. Dengan demikian, tugas pokok pengawas sekolah bersifat multidimensi karena mencakup aspek manajerial, akademik, serta evaluatif yang saling terkait dan berorientasi pada

perbaikan mutu secara berkelanjutan (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018).

Secara normatif, tugas dan tanggung jawab pengawas sekolah mengacu pada berbagai ketentuan perundang-undangan. Regulasi tentang jabatan fungsional pengawas menegaskan bahwa pengawas sekolah menjalankan tugas pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan sesuai dengan jenjang penugasannya, serta berperan dalam peningkatan mutu proses dan hasil pendidikan (PermenPANRB, 2010). Selain itu, sistem penjaminan mutu pendidikan juga menempatkan pengawas sebagai aktor penting dalam pemantauan ketercapaian standar nasional pendidikan, sekaligus memastikan sekolah menjalankan proses perbaikan mutu berdasarkan hasil evaluasi dan tindak lanjut (Permendikbud, 2016).

Dalam konteks pelaksanaan tugas, pengawas sekolah secara umum menjalankan dua orientasi utama, yaitu supervisi manajerial dan supervisi akademik. Supervisi manajerial berfokus pada pembinaan kepala sekolah dan staf dalam pengelolaan sekolah, termasuk perencanaan program, pelaksanaan administrasi sekolah, pengelolaan sumber daya, serta penguatan hubungan sekolah dengan masyarakat. Sementara itu, supervisi akademik berorientasi pada pembinaan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, penggunaan strategi dan media pembelajaran, serta peningkatan capaian hasil belajar peserta didik (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018; OECD, 2019).

Lebih khusus, dalam konteks pengawasan madrasah dan pendidikan agama, Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 menegaskan bahwa pengawas memiliki tugas melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial, disertai fungsi yang meliputi penyusunan program pengawasan,

pembinaan dan pengembangan satuan pendidikan, pembinaan profesi guru, pemantauan penerapan standar nasional pendidikan, penilaian pelaksanaan program pengawasan, serta pelaporan hasil kepengawasan (PMA RI, 2012). Regulasi ini menunjukkan bahwa pengawas sekolah/madrasah bukan sekadar pelaksana monitoring, melainkan penggerak mutu melalui siklus program yang terencana, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam praktik kepengawasan, tugas pengawas juga dapat dipetakan ke dalam aktivitas inti seperti membina dan mengembangkan, memantau, menilai, mensupervisi, memberi nasehat profesional, mengoordinasi, melakukan kajian/penelitian sederhana untuk perbaikan, serta menyusun laporan sebagai dasar pengambilan keputusan pendidikan. Aktivitas ini menunjukkan bahwa pengawas sekolah berperan sebagai pendamping profesional sekaligus evaluator mutu sekolah (Kemendikbud, 2016; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020). Oleh karena itu, pengawas sekolah dituntut memiliki kompetensi penilaian dan kompetensi pembinaan yang kuat, termasuk kemampuan merancang program supervisi, melaksanakan supervisi secara efektif, mengolah hasil supervisi, dan menindaklanjuti rekomendasi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, tugas pokok pengawas sekolah dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas sistematis yang bertujuan memastikan penyelenggaraan pendidikan berjalan sesuai standar, sekaligus mendorong peningkatan kinerja kepala sekolah dan guru melalui pembinaan profesional. Hal ini sejalan dengan paradigma peningkatan mutu pendidikan yang menekankan pentingnya kepemimpinan sekolah dan dukungan supervisi sebagai faktor kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai

tujuan pendidikan (Fullan, 2016; OECD, 2019).

Tabel 2.1
Matriks Tugas Pokok Pengawas Sekolah

Bidang Tugas	Sasaran Akademik	Sasaran Manajerial
Monitoring	1) Proses dan hasil belajar peserta didik 2) Penilaian hasil kerja guru 3) Ketuntasan pembelajaran 4) Standar mutu hasil belajar 5) Pengembangan profesi guru 6) Pemanfaatan sumber belajar	1) Penjaminan mutu pendidikan 2) Penerimaan peserta didik baru 3) Rapat guru dan staf sekolah 4) Hubungan sekolah dengan masyarakat 5) Pelaksanaan ujian sekolah 6) Program pengembangan sekolah 7) Administrasi sekolah 8) Manajemen sekolah
Supervisi	1) Kinerja guru 2) Pelaksanaan kurikulum 3) Pelaksanaan pembelajaran 4) Praktikum/kegiatan belajar 5) Kegiatan ekstrakurikuler 6) Penggunaan media dan alat bantu 7) Kemajuan belajar peserta didik 8) Lingkungan belajar	1) Kinerja sekolah, kepala sekolah, dan staf 2) Pelaksanaan kurikulum sekolah 3) Manajemen sekolah 4) Kegiatan antarsekolah binaan 5) Kegiatan <i>in service training</i> 6) Inovasi sekolah 7) Administrasi sekolah
Penilaian	1) Proses belajar dan bimbingan 2) Lingkungan belajar 3) Sistem penilaian 4) Pelaksanaan inovasi 5) Peningkatan kemampuan profesi	1) Peningkatan mutu pendidikan 2) Penyelenggaraan inovasi sekolah 3) Akreditasi sekolah 4) Pengadaan sumber daya pendidikan 5) Kemajuan pendidikan
Pembinaan	1) Pengembangan media pembelajaran 2) Memberikan contoh praktik baik 3) Bimbingan efektif 4) Peningkatan kompetensi guru 5) Penilaian proses belajar 6) Pelaksanaan PTK 7) Penguatan kompetensi pribadi	1) Kepala sekolah 2) Tim kerja dan staf 3) Komite sekolah 4) Inovasi sekolah 5) Administrasi sekolah 6) Kesejahteraan sosial

Pelaporan	1) Kinerja pembelajaran 2) Kemajuan belajar peserta didik 3) Pelaksanaan inovasi 4) Tugas pengawasan akademik 5) Tindak lanjut pengawasan	1) Kinerja sekolah, kepala sekolah, dan staf 2) Standar mutu pendidikan 3) Hasil inovasi pendidikan 4) Pelaksanaan tugas pengawasan 5) Tindak lanjut
-----------	---	--

2.1.1.3. Kompetensi Pengawas Sekolah

Kompetensi pengawas sekolah dapat dipahami sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk menjalankan peran kepengawasan secara efektif. Dalam kerangka kebijakan terbaru, kompetensi pengawas tidak lagi ditempatkan sebatas kemampuan inspeksi administratif, melainkan sebagai kapasitas pendampingan profesional yang mengarahkan satuan pendidikan pada peningkatan mutu layanan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Penegasan ini tampak dalam Peraturan Direktur Jenderal GTK tentang Tipe Kompetensi Pengawas Sekolah yang mendefinisikan tipe kompetensi sebagai deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dari kompetensi teknis yang diperlukan pengawas untuk menjalankan tugasnya.

Regulasi tersebut juga memposisikan pengawas sebagai PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan fungsi pengawasan melalui kegiatan pendampingan peningkatan kualitas pembelajaran pada satuan pendidikan. Dengan demikian, kompetensi pengawas dipakai bukan hanya untuk pengembangan instrumen pemetaan kompetensi dan uji kompetensi, tetapi juga untuk penilaian kinerja serta pengembangan kompetensi berkelanjutan pengawas.

Sejalan dengan transformasi peran tersebut, Perdirjen GTK Nomor

7328/B.B1/HK.03.01/2023 menetapkan bahwa kompetensi teknis pengawas sekolah mencakup tiga ranah utama, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Tiga ranah ini dapat dibaca sebagai fondasi personal (kepribadian), fondasi relasional-kolaboratif (sosial), dan fondasi praksis pendampingan kepemimpinan sekolah serta kebijakan pendidikan (profesional). Rumusan ini penting karena mempertegas bahwa peningkatan mutu sekolah tidak mungkin digerakkan hanya oleh instrumen dan prosedur, tetapi juga oleh kualitas diri pengawas, kualitas hubungan kerja, dan kualitas pendampingan terhadap kepala sekolah.

Dalam konteks kompetensi sosial, regulasi terbaru menegaskan bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan pengawas untuk berkolaborasi dengan kepala sekolah, rekan sejawat, dan masyarakat, serta terlibat dengan pemangku kepentingan, organisasi profesi, dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik. Penekanan pada kolaborasi ini selaras dengan perspektif perilaku organisasi yang menempatkan keterampilan interpersonal dan kemampuan membangun relasi kerja sebagai faktor penting efektivitas kerja dalam organisasi, termasuk organisasi pendidikan.

Di sisi lain, kompetensi profesional dimaknai sebagai kemampuan pengawas mendampingi kepala sekolah untuk melakukan pengembangan diri, pengembangan satuan pendidikan, dan mengelola implementasi kebijakan pendidikan demi peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik. Kerangka ini relevan untuk konteks TK karena mutu layanan PAUD/TK sangat dipengaruhi kepemimpinan satuan pendidikan dan proses pendampingan yang konsisten. Kajian

OECD tentang kepemimpinan pada layanan pendidikan anak usia dini menegaskan bahwa kualitas proses (interaksi dan relasi) sangat terkait dengan kepemimpinan dan praktik perbaikan mutu berkelanjutan.

Dengan demikian, ketika kompetensi pengawas dipahami dalam kerangka terbaru (kepribadian,sosial,profesional), maka penguatan peran pengawas tidak dapat berhenti pada kelengkapan administrasi supervisi, tetapi harus bergerak pada peningkatan kualitas pendampingan, umpan balik berbasis bukti, dan jejaring kolaborasi. Hal ini sejalan dengan arah kebijakan peningkatan mutu di banyak sistem pendidikan yang menekankan perbaikan melalui evaluasi, dukungan profesional, dan tata kelola yang mendorong dampak nyata.

Tabel 2.2
Ringkasan Kompetensi Pengawas Sekolah

Ranah Kompetensi	Definisi Inti (Regulasi)	Indikator Kunci
Kepribadian	Kemampuan pengawas menunjukkan kualitas diri melalui kematangan moral, emosi, dan spiritual; berperilaku sesuai kode etik; membangun kebiasaan refleksi; dan berorientasi pada peserta didik.	Kematangan moral-emosi-spiritual; refleksi diri; orientasi berpusat pada peserta didik.
Sosial	Kemampuan pengawas berkola-borasi dengan kepala sekolah, rekan sejawat, dan masyarakat;serta keterlibatan dengan pemangku kepentingan, organisasi profesi, dan jejaring luas untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Kolaborasi peningkatan mutu; keterlibatan pemangku kepentingan; keterlibatan organisasi profesi/jejaring.

Profesional	Kemampuan pengawas mendampingi kepala sekolah dalam pengembangan diri, pengembangan satuan pendidikan, dan pengelolaan implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.	Pendampingan pengembangan diri KS; pendampingan pengembangan satuan pendidikan; pendampingan implementasi kebijakan pendidikan.
-------------	---	---

2.1.2. Kompetensi Sosial Pengawas

2.1.2.1. Pengertian Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan salah satu kemampuan penting yang menentukan keberhasilan individu dalam menjalin hubungan interpersonal, menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial, serta berpartisipasi secara efektif dalam berbagai situasi sosial. Kompetensi sosial tidak hanya berkaitan dengan kemampuan berbicara atau berkomunikasi, tetapi juga mencakup kecakapan memahami orang lain, mengelola emosi dalam interaksi, serta menampilkan perilaku yang sesuai dengan norma dan tuntutan sosial pada konteks tertentu. Dengan demikian, kompetensi sosial menjadi indikator penting dalam melihat kualitas relasi individu dengan lingkungan sosialnya.

Hurlock (1973) menjelaskan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan atau kecakapan seseorang untuk berhubungan dengan orang lain dan terlibat dalam situasi-situasi sosial secara memuaskan. Pengertian ini menekankan bahwa keberhasilan seseorang dalam kehidupan sosial sangat dipengaruhi oleh kemampuan menjalin hubungan yang positif dan memberikan pengalaman interaksi yang menyenangkan bagi dirinya maupun orang lain. Kompetensi sosial juga tampak dari keterampilan individu dalam memulai interaksi, memainkan peran sosial, dan

mempertahankan relasi sosial dalam berbagai bentuk komunikasi.

Sementara itu, Grinder (1978) memandang kompetensi sosial sebagai hasil perkembangan konsep diri yang terbentuk melalui proses sosialisasi. Sosialisasi dipahami sebagai proses yang memungkinkan individu memperoleh sistem pribadi yang meliputi pengetahuan, kemampuan, perilaku, nilai, kebutuhan, serta motivasi. Keseluruhan unsur tersebut membentuk kemampuan individu untuk beradaptasi terhadap situasi fisik maupun sosial-kultural tempat individu hidup. Pandangan ini menunjukkan bahwa kompetensi sosial tidak muncul secara instan, melainkan terbentuk melalui pengalaman sosial yang panjang, pembelajaran nilai, serta proses penyesuaian diri yang terus berkembang.

Definisi kompetensi sosial juga dikemukakan oleh Dacey dan Maureen (1997) yang menyatakan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan individu untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain. Individu yang memiliki kompetensi sosial yang baik akan lebih mampu membangun pertemanan, menjaga hubungan yang telah terbentuk, serta mencapai tujuan-tujuan sosialnya ketika berhubungan dengan orang lain. Dalam konteks ini, kompetensi sosial tidak hanya berarti kemampuan bersikap ramah, tetapi juga kemampuan strategis dalam berkomunikasi, menyelesaikan masalah interpersonal, dan membangun kerja sama.

Selanjutnya, Semrud dan Clikeman (2007) menekankan bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan individu untuk menangkap perspektif orang lain dalam suatu situasi, mempelajari pengalaman sebelumnya, serta menerapkan hasil pembelajaran tersebut dalam situasi sosial yang berbeda. Definisi ini menegaskan bahwa individu yang kompeten secara sosial mampu memahami perubahan situasi

sosial dan menyesuaikan perilakunya secara tepat. Dengan kata lain, kompetensi sosial mengandung unsur fleksibilitas perilaku, kepekaan sosial, serta kemampuan mengambil keputusan sosial yang sesuai dengan konteks.

2.1.2.2. Ciri-ciri Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial pada dasarnya merujuk pada kemampuan individu untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, membangun relasi yang sehat, serta menyesuaikan perilaku sesuai tuntutan situasi sosial. Individu yang kompeten secara sosial umumnya mampu memulai hubungan, mempertahankan pertemanan, dan mencapai tujuan interaksi tanpa merugikan pihak lain. Kompetensi sosial menjadi bagian penting dalam pembentukan konsep diri, terutama pada masa remaja, karena remaja memahami dirinya melalui pengalaman relasi sosial yang dijalani. Relasi sosial yang positif berfungsi sebagai ruang pembelajaran emosi, komunikasi, dan kemampuan menyelesaikan konflik secara adaptif.

Hartup (dalam Wahyuningtiyas, 2006) mengemukakan bahwa individu yang memiliki kompetensi sosial dapat dikenali melalui perilaku- perilaku sosial yang tampak dalam kehidupan sehari-hari. Secara umum, ciri- ciri tersebut menggambarkan kemampuan individu dalam menjaga hubungan interpersonal yang harmonis dan konstruktif. Adapun ciri-ciri kompetensi sosial menurut Hartup (dalam Wahyuningtiyas, 2006) meliputi:

1. Mampu berkomunikasi secara aktif.
2. Tanggap terhadap apa yang didengar dan disampaikan orang lain.
3. Menunjukkan perilaku positif terhadap motivasi atau dorongan dari orang lain.

4. Mampu memahami, menafsirkan, dan mengikuti peran sosial.
5. Bertindak selaras dan harmonis dalam hubungan sosial.
6. Mampu berbagi dan memiliki kecenderungan altruistik.
7. Tidak suka bertengkar dan mampu menjaga hubungan baik.

Dacey dan Maureen (1997) menjelaskan bahwa remaja yang memiliki kompetensi sosial mampu memahami lingkungan sosial dan emosionalnya sebagaimana dirasakan oleh orang lain seusianya. Dalam relasi sosial, persahabatan menjadi unsur penting yang mendukung peningkatan harga diri, pertukaran informasi, serta dukungan dalam memecahkan masalah. Sullivan (dalam Dacey & Maureen, 1997) menegaskan bahwa persahabatan menjadi wadah bagi remaja untuk saling berbagi pikiran dan perasaan pribadi sehingga remaja dapat memahami diri dan orang lain secara lebih mendalam.

Ciri kompetensi sosial yang tampak dalam relasi persahabatan remaja antara lain:

1. Mampu membangun dan menjaga persahabatan yang bermakna.
2. Mampu saling mendukung dan memberi nasehat dalam memecahkan masalah.
3. Mampu berbagi pemikiran dan perasaan secara terbuka dan sehat.
4. Mampu memahami diri dan orang lain melalui pengalaman sosial.

Rubin (dalam Dacey & Maureen, 1997) menambahkan bahwa melalui persahabatan, remaja memperoleh keterampilan sosial yang lebih kompleks, khususnya empati dan kemampuan memahami orang lain dari sudut pandang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sosial tidak hanya berupa kemampuan

bergaul, tetapi juga kemampuan memahami perspektif orang lain dan membangun relasi yang lebih dewasa. Ciri kompetensi sosial yang berkaitan dengan empati dan perspektif sosial meliputi: Mampu menunjukkan empati dalam hubungan sosial, Mampu memahami sudut pandang orang lain secara objektif, Mampu menyesuaikan sikap sesuai konteks sosial yang berbeda.

Hurlock (1980) menyatakan bahwa remaja yang populer dan aktif dalam lingkungan sosial cenderung lebih kompeten secara sosial karena memiliki kesempatan lebih luas untuk mempraktikkan perilaku sosial yang tepat dalam situasi sosial yang beragam. Kompetensi sosial tersebut dapat terlihat dari kepercayaan diri yang stabil, sikap yang tenang, serta kemampuan menjaga keseimbangan saat menghadapi tekanan sosial. Ciri kompetensi sosial menurut Hurlock (1980) antara lain:

1. Berpartisipasi aktif dalam lingkungan sosial.
2. Memiliki keterampilan sosial yang berkembang melalui pengalaman interaksi.
3. Mampu berperilaku sosial secara tepat pada situasi sosial yang berbeda.
4. Memiliki kepercayaan diri yang tercermin melalui sikap tenang dan seimbang.

Steinberg (2002) menegaskan bahwa kemampuan sosial merupakan penentu penting popularitas remaja dalam kelompok sebaya. Remaja yang diterima dalam kelompok sosial umumnya mampu bertindak sesuai norma, memahami kebutuhan orang lain, dan tidak menunjukkan perilaku sombong yang mengganggu relasi sosial. Ciri kompetensi sosial menurut Steinberg (2002) dapat dilihat dari: Bertindak sesuai norma sosial kelompok sebaya, Mampu memahami dan memenuhi kebutuhan orang

lain, Tidak sombong dan menjaga hubungan interpersonal secara sehat.

Secara lebih luas, individu yang kompeten secara sosial mampu berkomunikasi efektif, memahami diri dan orang lain, mengelola emosi, mematuhi aturan moral, serta menyesuaikan perilaku sesuai norma lingkungan. Individu yang memiliki kompetensi sosial yang baik juga cenderung memiliki inisiatif, mampu mengontrol situasi sosial, dan berusaha mengatasi masalah dalam kehidupan sehari-hari. Sebaliknya, individu yang rendah kompetensi sosialnya cenderung pasif, bergantung pada orang lain, menarik diri, serta mengalami kesulitan dalam penerimaan sosial.

Ciri kompetensi sosial yang bersifat umum dapat dirangkum sebagai berikut:

(1). Mampu berkomunikasi secara efektif; (2). Mampu memahami diri sendiri dan orang lain; (3). Mampu mengatur emosi dalam interaksi sosial; (4). Mampu mematuhi aturan moral dan norma sosial; (5). Mampu menyesuaikan perilaku sesuai situasi sosial; (7). Memiliki inisiatif dalam hubungan sosial; dan (8). Mampu mengontrol situasi sosial dan menyelesaikan masalah sosial.

Adam (1983) menyimpulkan bahwa terdapat tiga komponen utama yang memungkinkan individu membangun hubungan sosial yang positif, yaitu pengetahuan sosial, empati, dan locus of control. Ketiga komponen ini menunjukkan bahwa kompetensi sosial melibatkan aspek kognitif, afektif, dan keyakinan diri dalam menghadapi situasi sosial. Komponen kompetensi sosial menurut Adam (1983) meliputi: Pengetahuan sosial, Empati, *Locus of control*.

Semrud dan Clikeman (2007) menjelaskan bahwa kompetensi sosial remaja dapat ditandai melalui kemampuan psychological pragmatic, self evaluation,

empathy, dan prosocial behavior. Keempat aspek ini menunjukkan bahwa kompetensi sosial tidak hanya berkaitan dengan kemampuan berhubungan dengan orang lain, tetapi juga kemampuan memahami situasi, mengevaluasi diri, merasakan kondisi emosional orang lain, dan menampilkan perilaku sosial yang bermanfaat.

Indikator kompetensi sosial menurut Semrud dan Clikeman (2007) meliputi: *Psychological pragmatic, Self evaluation, Empathy, Prosocial behavior*. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial ditandai oleh kemampuan berinteraksi secara efektif, memahami situasi sosial, menampilkan empati, serta menunjukkan perilaku prososial dalam hubungan interpersonal. Dalam penelitian ini, kompetensi sosial dapat dilihat dari kemampuan *psychological pragmatic, self evaluation, empathy, dan prosocial behavior* sebagai penanda utama agar individu mampu berperilaku sosial secara tepat pada situasi sosial yang berbeda.

2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial memiliki hubungan yang erat dengan penyesuaian sosial, karena individu yang mampu berinteraksi secara efektif umumnya lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan sosialnya. Selman (dalam Dacey & Maureen, 1997) menyatakan bahwa kompetensi sosial, seperti halnya kognisi, berkembang seiring pertambahan usia. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sosial bukan kemampuan yang muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk melalui proses perkembangan, pembelajaran, dan pengalaman sosial yang berulang.

Secara umum, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi sosial individu, khususnya pada masa remaja, yaitu sebagai berikut.

1. Usia

Hurlock (1973) menjelaskan bahwa keterampilan sosial dipelajari secara bertahap melalui pengalaman dalam berbagai situasi sosial serta praktik dalam jangka waktu yang panjang. Semakin bertambah usia seseorang, semakin banyak pengalaman sosial yang diperoleh, sehingga kemampuan sosial cenderung berkembang dan menjadi lebih matang.

2. Tingkat pendidikan

Pendidikan memiliki peran penting dalam mengembangkan kompetensi sosial karena pendidikan merupakan proses sosialisasi yang terarah. Melalui pendidikan, individu belajar berkomunikasi, bekerja sama, menghargai perbedaan, serta menyesuaikan diri dengan norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, tingkat pendidikan dapat memengaruhi kemampuan individu dalam menghadapi situasi sosial yang beragam.

3. Status sosial ekonomi

Santrock (2003) menjelaskan bahwa status sosial ekonomi berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, pendidikan, dan kondisi ekonomi keluarga. Remaja yang berada pada status sosial ekonomi menengah umumnya memiliki akses bimbingan dan dukungan yang lebih baik, sedangkan remaja dengan status sosial ekonomi rendah cenderung tumbuh dalam lingkungan yang lebih terbatas untuk memperoleh bimbingan sosial dan akademik, sehingga dapat memengaruhi perkembangan kompetensi sosialnya.

4. Pola pengasuhan orang tua

Pola asuh orang tua turut menentukan kualitas kompetensi sosial remaja. Baumrind (dalam Santrock, 2003) mengemukakan empat pola pengasuhan, yaitu

authoritarian, authoritative, neglectful, dan indulgent parenting. Pola asuh *authoritative* dinilai lebih efektif dalam membentuk kompetensi sosial yang baik karena mendorong kemandirian, tanggung jawab, komunikasi terbuka, serta pengendalian diri dibandingkan pola asuh lainnya.

5. Kematangan emosi

Kematangan emosi menjadi faktor penting karena individu yang matang secara emosional lebih mampu mengelola emosi dalam situasi sosial. Hurlock (1980) menyatakan bahwa kematangan emosi ditandai dengan reaksi emosi yang stabil, tidak mudah berubah-ubah, serta mampu mengekspresikan emosi pada waktu dan cara yang dapat diterima secara sosial. Remaja dengan kematangan emosi yang baik cenderung lebih mampu menjaga hubungan sosial dan menyelesaikan konflik dengan lebih adaptif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu usia, tingkat pendidikan, status sosial ekonomi, pola pengasuhan orang tua, dan kematangan emosi. Faktor-faktor ini saling berinteraksi membentuk kemampuan individu dalam menjalin relasi sosial, memahami situasi sosial, serta memilih perilaku yang tepat dalam berbagai konteks sosial.

2.1.2.4. Kompetensi Sosial Pengawas Sekolah

Kompetensi sosial pengawas sekolah merupakan kemampuan pengawas dalam membangun hubungan profesional yang efektif dengan berbagai pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya kepala sekolah dan guru, dalam rangka mendorong peningkatan mutu satuan pendidikan. Berbeda dengan

kompetensi sosial secara umum yang lebih menekankan keterampilan individu dalam penyesuaian sosial, kompetensi sosial pengawas sekolah lebih menitikberatkan pada kemampuan sosial dalam konteks jabatan profesional, yaitu kemampuan menjalin komunikasi, kolaborasi, dan kemitraan kerja untuk mendukung pelaksanaan supervisi akademik maupun manajerial secara bermakna.

Dalam praktik pengawasan, kompetensi sosial pengawas sekolah menjadi elemen penting karena pengawas tidak hanya berfungsi sebagai evaluator administratif, tetapi juga sebagai pembina dan pendamping profesional yang berperan dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah serta kualitas pembelajaran guru. Pengawas yang memiliki kompetensi sosial tinggi cenderung mampu menciptakan suasana supervisi yang kondusif, menumbuhkan kepercayaan, serta membangun relasi kerja yang setara dan kolaboratif. Relasi profesional yang baik akan memperkuat efektivitas supervisi karena kepala sekolah dan guru merasa didukung, dihargai, serta terdorong untuk melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

Secara normatif, kompetensi sosial pengawas sekolah ditegaskan dalam Tipe Kompetensi Pengawas Sekolah yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Dalam regulasi tersebut, kompetensi sosial didefinisikan sebagai kemampuan pengawas untuk berkolaborasi dengan kepala sekolah, rekan sejawat, dan masyarakat serta terlibat aktif dengan pemangku kepentingan, organisasi profesi, dan jejaring yang lebih luas guna peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik (Direktorat Jenderal GTK, 2023). Rumusan ini menegaskan bahwa kompetensi sosial bukan sekadar kemampuan

berinteraksi, tetapi kemampuan membangun kerja sama strategis yang berdampak pada mutu sekolah.

Kompetensi sosial pengawas sekolah juga berkaitan erat dengan keterampilan komunikasi interpersonal dan kemampuan membangun hubungan kerja. Dalam organisasi pendidikan, keberhasilan suatu proses pembinaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam membangun komunikasi yang efektif, memahami kebutuhan pihak lain, serta menciptakan kerja sama yang produktif. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa hubungan kerja yang efektif ditentukan oleh keterampilan interpersonal, komunikasi, dan kemampuan membangun kolaborasi dalam organisasi. Dengan demikian, pengawas yang mampu mengembangkan hubungan profesional secara sehat akan lebih efektif dalam memengaruhi dan menguatkan kinerja kepala sekolah maupun guru.

Selain itu, kompetensi sosial pengawas sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan pengawas untuk melakukan pendekatan supervisi yang bersifat partisipatif, reflektif, dan konstruktif. Pengawas yang kompeten secara sosial tidak hanya menyampaikan penilaian, tetapi mampu memberikan umpan balik yang membangun, mengajak dialog, serta mendorong kepala sekolah melakukan pengembangan diri dan inovasi manajerial. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan hubungan kolaboratif yang kuat antaraktor pendidikan agar perubahan dapat berjalan secara nyata dan berkelanjutan (Fullan, 2016). Dengan kata lain, kompetensi sosial pengawas menjadi penghubung antara proses supervisi formal dengan praktik pendampingan yang mampu menghasilkan perbaikan kinerja.

Dalam konteks pendidikan anak usia dini, kompetensi sosial pengawas menjadi semakin penting karena karakteristik layanan TK menuntut kolaborasi yang lebih intensif antara sekolah, guru, dan orang tua. Kepala TK membutuhkan dukungan supervisi yang tidak hanya mengarahkan administrasi, tetapi juga membantu membangun budaya kerja yang harmonis, komunikasi yang sehat, serta kemitraan dengan stakeholder pendidikan. Oleh karena itu, pengawas TK dituntut memiliki kompetensi sosial yang kuat agar dapat membina kepala sekolah secara profesional sekaligus humanis, sehingga penguatan kinerja kepala sekolah dapat terjadi secara merata dan kontekstual sesuai kebutuhan lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, kompetensi sosial pengawas sekolah dapat dimaknai sebagai kemampuan pengawas untuk membangun kerja sama profesional, komunikasi efektif, dan jejaring kemitraan dengan kepala sekolah, guru, serta stakeholder pendidikan lainnya untuk mendukung keberhasilan supervisi dan peningkatan mutu sekolah. Kompetensi ini menjadi salah satu faktor kunci dalam mendorong kepala sekolah melakukan perbaikan kinerja, baik dalam kepemimpinan, manajerial, maupun penguatan hubungan kerja dalam lingkungan sekolah.

2.1.3. Kinerja Kepala Sekolah

2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya menggambarkan hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2016), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, serta kemampuan kerja. Pengertian ini menekankan

bahwa kinerja merupakan bentuk pencapaian nyata yang dapat dilihat melalui hasil dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya, Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya sekadar aktivitas bekerja, tetapi mencakup hasil kerja yang terukur, baik dari sisi mutu maupun jumlah output yang dihasilkan.

Rummler dan Brache (1995) sebagaimana dijelaskan oleh Sudarmanto (2009) mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat melalui tiga level utama, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu. Ketiga level ini saling berkaitan karena kinerja individu yang baik akan mendukung kinerja proses, dan pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi.

Rummler dan Brache (1995) sebagaimana dijelaskan oleh Sudarmanto (2009) mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat melalui tiga level utama, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu. Ketiga level ini saling berkaitan karena kinerja individu yang baik akan mendukung kinerja proses, dan pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi.

Faktor individual merupakan faktor yang melekat pada diri individu dan menjadi modal dasar dalam melaksanakan pekerjaan. Faktor ini mencakup kemampuan dan keahlian yang menggambarkan kapasitas seseorang untuk menyelesaikan tugas secara tepat, cepat, dan sesuai standar. Selain itu, latar belakang juga memengaruhi kinerja karena berkaitan dengan pengalaman, kebiasaan kerja,

serta paparan individu terhadap situasi pekerjaan sebelumnya. Sementara itu, demografi seperti usia, masa kerja, dan kondisi sosial tertentu dapat menjadi variabel yang turut membentuk gaya kerja, ketahanan kerja, serta kecepatan adaptasi individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, faktor individual tidak hanya mencerminkan “apa yang dimiliki” seseorang, tetapi juga menentukan seberapa besar individu mampu mengubah kemampuan tersebut menjadi hasil kerja yang produktif.

Faktor psikologis berkaitan dengan aspek internal yang membentuk cara individu memaknai pekerjaan, merespons tantangan, serta mengarahkan perilaku kerjanya. Persepsi menjadi faktor penting karena menentukan bagaimana seseorang memahami tugas, menilai beban kerja, dan menginterpretasikan situasi organisasi. Attitude atau sikap kerja juga memengaruhi kualitas kinerja karena sikap positif akan mendorong keterlibatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi, sedangkan sikap negatif dapat menurunkan semangat dan konsistensi kerja. Kepribadian (personality) turut membentuk stabilitas emosi, ketekunan, dan kemampuan mengelola konflik, yang semuanya berpengaruh pada keberlanjutan kinerja. Selanjutnya, pembelajaran (learning) menunjukkan bahwa kinerja tidak bersifat statis, melainkan dapat meningkat melalui pengalaman dan latihan yang berulang. Motivasi menjadi penggerak utama karena menentukan seberapa besar individu memiliki dorongan untuk mencapai target, mempertahankan kualitas kerja, serta melakukan upaya perbaikan secara terus-menerus. Oleh sebab itu, faktor psikologis dapat dipahami sebagai “mesin penggerak” yang menentukan apakah kemampuan individu benar-benar diwujudkan dalam kinerja nyata.

Faktor organisasi merupakan faktor yang berasal dari sistem, kebijakan, dan kondisi kerja yang disediakan organisasi. Sumber daya yang memadai menjadi prasyarat penting agar individu mampu menjalankan tugas secara efektif, karena keterbatasan sumber daya sering kali menyebabkan kinerja menurun meskipun individu memiliki kemampuan tinggi.

Kepemimpinan dalam organisasi juga berperan besar karena pemimpin menentukan arah, membangun iklim kerja, serta memberi dukungan yang dapat meningkatkan kinerja individu. Penghargaan menjadi faktor yang memperkuat perilaku kerja positif karena individu cenderung mempertahankan kinerja tinggi apabila terdapat pengakuan, apresiasi, atau imbalan yang sesuai. Struktur organisasi turut memengaruhi kinerja karena struktur yang jelas akan mempertegas alur kerja, pembagian tugas, dan tanggung jawab, sedangkan struktur yang tidak efektif dapat memunculkan tumpang tindih tugas serta konflik peran. Job design atau desain pekerjaan juga menjadi faktor penting karena pekerjaan yang dirancang dengan jelas, realistis, dan sesuai kapasitas individu akan meningkatkan produktivitas, sementara desain kerja yang tidak sesuai dapat memunculkan kelelahan, kejenuhan, serta penurunan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu faktor tunggal. Kinerja terbentuk dari kombinasi kemampuan individu, kondisi psikologis, serta dukungan organisasi yang memungkinkan individu bekerja secara optimal. Dalam konteks pendidikan, khususnya pada kinerja kepala sekolah, ketiga faktor ini juga sangat relevan. Kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan membutuhkan kemampuan manajerial

dan kepemimpinan (faktor individual), membutuhkan motivasi serta sikap kerja yang kuat (faktor psikologis), serta membutuhkan dukungan organisasi berupa kebijakan, sumber daya, dan pembinaan (faktor organisasi). Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja kepala sekolah memerlukan pendekatan yang tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga menguatkan faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut.

Pendidikan diperlukan oleh semua orang dan diperlukan sepanjang hidup. sebagaimana istilah umum yang populer di dunia pendidikan yaitu “*long life education*”. Lembaga pendidikan harus selalu mempertahankan nilai-nilai yang diemban oleh masyarakat yang memilikinya . Menurut Tilaar (2003). dewasa ini Indonesia mengalami empat krisis pokok yang menyangkut dunia pendidikannya yaitu, kualitas Pendidikan, relevansi, elitism dan manajemen, dengan uraian sebagai berikut :

1. Kualitas Pendidikan

Meskipun sulit untuk menentukan ukuran kualitas pendidikan karena kompleksnya permasalahan tersebut, tetapi beberapa indikator dapat dipergunakan sebagai rambu-rambu. Salah satu dari indikator tersebut adalah rendahnya kualitas guru di Indonesia.

2. Relevansi Pendidikan

Relevansi Pendidikan berhubungan dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk mempersiapkan peserta didiknya untuk memiliki kecakapan hidup di masyarakat. Apabila dilihat dari lulusan sekolah di Indonesia, maka nampak gejala yang mengkhawatirkan atau kritis, yaitu besarnya angka pengangguran lulusan sekolah menengah dan pendidikan tinggi. Masalah tidak relevannya

pendidikan bukan saja disebabkan oleh adanya kesenjangan antara *supply* sistem pendidikan dengan *demand* tenaga yang dibutuhkan oleh sektor-sektor pekerjaan, tetapi karena isi yang tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh dunia kerja.

3. Elitisme

Elitisme dalam Pendidikan menyangkut kecenderungan pelaksanaan pendidikan oleh pemerintah (sekolah negeri) yang menguntungkan beberapa pihak yang tidak tepat. Sekolah yang hberkualitas identik dengan mahal, dan hanya dapat dijangkau oleh kalangan elit.

4. Manajemen

Sekolah adalah lembaga penghasil dan pengembang sumber daya manusia. Sebagai suatu lembaga pendidikan, maka pendidikan harus dikelola secara professional. Kurangnya manajer-manajer di bidang pendidikan yang professional mengharuskan adanya paradigma dan terobosan baru dalam rekrutmen manajer-manajer di bidang pendidikan yang professional. Disamping itu, permasalahan pendidikan sangat kompleks, selain masalah teknis, juga menyangkut kegiatan perencanaan, pendanaan dan efisiensi serta efektivitas sistem pendidikan tersebut.

Dalam kerangka umum kualitas/mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif,

afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Secara etimologis, kinerja (*performance*) berarti unjuk kerja (Badudu, 1994:34). Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja (Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud, 1994:503). Michael (1987:474) mengemukakan suatu rumusan bahwa kinerja (*reformance*) dibentuk oleh motivasi (*motivation*) dan kecakapan (*ability*). Prestasi kerja atau penampilan kerja menurut Nanang Fatah (2001:19) adalah sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Marwansyah dan Mukaram (1999:103) mengemukakan bahwa unjuk kerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Apabila merujuk kepada pendapat-pendapat tersebut, maka kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang guru sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam melakukan tugas dan kewajibannya.

Menurut Smith, yang dikutip oleh E. Mulyasa (2003:136) menyatakan bahwa:

“...output driver from processes, human or otherwise”. Jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Sejalan dengan itu pendapat lain menyatakan kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau unjuk kerja. Beberapa pendapat tentang kinerja tenaga kependidikan menurut pengertian oprasional:

1. Tipe Vroomian

Menurut tipe ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa: Jika seseorang rendah pada suatu salah satu komponen maka prestasi kerjanya rendah pula. Kinerja seseorang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Formula yang dipergunakan adalah sebagai berikut: $P = f(M \times K)$, dimana: Prestasi kerja (P), Motivasi (M), dan Kemampuan (K). Jadi menurut Vroom, produktivitas merupakan fungsi dari motivasi dikalikan kemampuan.

2. Tipe Lowler dan Porter

Lowler dan Porter yang dikutip oleh E. Mulyasa mengemukakan bahwa: “*Performance = Effor x Ability x Role Perceptions*”. *Effort* adalah banyak energi yang dikeluarkan oleh seseorang dalam situasi tertentu, *Abilites* adalah karakteristik individu seperti intekegensi, keterampilan, sikap sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *role perception* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tugas yang seharusnya dikerjakan.

3. Tipe Ander dan Butzin

Menurut tipe ini kinerja sebagai berikut: *'Future Performance = Past*

Performance + (Motivation x Ability)'. Jika semua teori tentang kinerja dkaji, maka di dalamnya melibatkan dua komponen utama yakni "*ability*" dan "Motivasi". Artinya, tinggi rendahnya produktivitas dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan. Menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, yang terbit di Amerika Serikat dan Canada tahun 1979, (dalam Nitisemito 2004:17). Kinerja (*performance*) berasal sari akar kata "*to ferform*", yang mempunyai beberapa "*entries*" berikut:

- 1) *To do or carry out execute*. (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- 2) *To discharge of fulfil; as a vew*. (memenuhi atau menjalankan ke-Wajiban suatu nazar.
- 3) *To render by the voice or musical instrument*. (Menggambarkan dengan suara atau alat musik)
- 4) *To execute or complete an undertaking*. (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab).
- 5) *To act a part in a play*. (Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
- 6) *To perform music*. (Memainkan/ pertunjukan musik).
- 7) *To do what is expected of a person or machine*. (Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Dari definisi tersebut arti kinerja dapat disimpulkan menjadi sebagai berikut: Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Di samping itu kinerja diartikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah

proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Selain itu dinyatakan bahwa *performance is defined as the record of out comes produced or a spesific job function or activity during, a spesific time period* (Bernardian, John H & Joyje E.A. Russel, 1993:379). (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula).

Formulasi terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan *ability*, orang yang tinggi *ability*-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi *ability*-nya rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Oleh karena itu menurut Rusyan dkk (2000:12) guru perlu menetapkan kinerja profesional dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai kebutuhan dan tuntutan para siswa.
- 2) Menggalakan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
- 3) Mendorong lahirnya sumber daya manusia yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efesien.
- 4) Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
- 5) Membina peserta didik, menghargai dan mengajar berkualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.

- 6) Memotivasi peserta didik yang menghargai dan yang mengajar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
- 7) Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan globalisasi.
- 8) Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.
- 9) Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada karya bukan kepada ijazah.
- 10) Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.

Pengertian kinerja juga dikemukakan oleh Bermandin & Russel yang dikutip oleh Siamipar (1999 : 4), kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Sementara LAN (1997:3) dalam Mulyasa (2003:1) menyebutkan bahwa kinerja adalah “...*Output drive from proceses, human or otherwise*”. Jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Sehubungan dengan definisi tersebut jika dikaitkan dengan bidang pendidikan Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa *performance* memiliki arti melakukan sesuatu kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dalam dunia pendidikan, guru merupakan ujung tombak dari keberhasilan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah tersebut. Karena ditangan gurulah kegiatan belajar mengajar di kelas dilakukan, di tangan gurulah evaluasi pembelajaran dilakukan dan ditangan gurulah penanganan siswa yang memerlukan bimbingan dan konseling ditangani. Maka sewajarnya kinerja guru di sekolah harus benar-benar dioptimalkan agar tujuan pendidikan di sekolah tersebut

tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan

Sesuai dengan definisi-definisi tentang kinerja di atas maka definisi kinerja yang dimaksud di sini adalah kinerja pendidikan umumnya atau kinerja guru khususnya dapat didefinisikan sebagai berikut: "Kinerja guru dapat diartikan sebagai penampilan atau unjuk kerja guru yang ditunjukkan atau hasil yang telah dicapai oleh seorang atau sekelompok guru pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran yang telah menjadi wewenang dan tanggungjawab seorang atau sekelompok guru tersebut berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian pendidikan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kualitas dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ujian Nasional). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian *hasil (ouput)* harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan *harus jelas* target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung

jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada *hasil* yang dicapai . Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya : NEM oleh PKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai *evaluasi diri* dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Untuk memperoleh gambaran kinerja sekolah yang akurat melalui penilaian akreditasi, maka pelaksanaan akreditasi harus memiliki prinsip yang dijadikan pijakan. Dan prinsip dari pelaksanaan akreditasi adalah obyektif, komprehensif, memandirikan, dan berkeadilan, sehingga hasil penilaian tersebut memiliki akuntabilitas publik. Menurut Fatah (2004 : 82) “Akuntabilitas adalah kemampuan dalam memberikan informasi, penjelasan, pertanggung-jawaban, kinerja kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*Stake holders*)”. Penilaian kinerja sekolah melalui proses penilaian akreditasi sekolah harus memiliki indikator yang dapat diukur dan dihitung sebab indikator ini akan dijadikan tolak ukur dalam penilaian proses dan hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh lembaga sekolah. Adapun langkah-langkah pengukuran kinerja sekolah menurut Fattah (2004 : 67) adalah : (1). Meneliti tugas pokok dan fungsi organisasi; (2). Meneliti tujuan kebijakan dan program-program organisasi; (3).

Meneliti sasaran program, sasaran yang ditetapkan; (4). Membuat daftar indikator outcome; (5). Membuat daftar variabel-variabel masukan dan proses; (6). Memilih indikator-indikator yang diinginkan.

Akreditasi dilaksanakan melalui kegiatan membandingkan keadaan nyata sekolah dengan standar yang telah ditetapkan. Dan sekolah merupakan suatu sistem yang tersusun dari komponen-komponen yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian standar yang disusun dalam penilaian akreditasi harus berdasarkan kepada komponen-komponen sekolah. Fattah (2004: 55) menyatakan : Faktor-faktor yang dianggap penentu kinerja sekolah, yaitu : (1). Kurikulum fleksibel; (2). Proses Belajar Mengajar (PBM) yang efektif; (3). Lingkungan Sekolah; (4). SDM dan sumber daya lain; (5). Standardisasi Pengajaran dan Evaluasi

Kelima faktor tersebut merupakan kunci keberhasilan atau sesuatu yang harus dicapai dengan baik sebagai *criticall sucses factor* atau *key result area* yang harus dilakukan secara optimal. Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 087/V/2002 tanggal 14 Juni 2004 tentang akreditasi sekolah, komponen sekolah yang menjadi bahan penilaian adalah : kurikulum dan proses belajar mengajar, administrasi/manajemen sekolah, organisasi/kelembagaan sekolah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat, dan lingkungan / kultur sekolah.

Setiap komponen sekolah dijabarkan menjadi indikator-indikator, dan indikator-indikator inilah yang dijadikan instrumen dalam penilaian akreditasi sekolah. Komponen-komponen yang disusun dalam instrumen akreditasi sekolah

merupakan komponen standar. Dan yang dimaksud komponen standar yang ditetapkan oleh BAS Nasional, didefinisikan sebagai berikut :

1. Kurikulum Standar

Pelaksanaan kurikulum standar artinya sekolah melaksanakan kurikulum nasional dan kurikulum muatan lokal atau pilihan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaannya sekolah berpegang kepada dokumen kurikulum dan silabus yang dikembangkan mengacu kepada dokumen kurikulum tersebut. Sekolah memiliki kalender pendidikan dan jadwal pelajaran yang jelas.

2. Proses Belajar Mengajar Standar

Proses Belajar Mengajar Standar pembelajaran yang dibuktikan dengan dokumen satuan pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Guru melakukan berbagai variasi strategi, pendekatan dan metoda mengajar yang meningkatkan efektifitas pembelajaran. Sekolah memiliki bukti tingkat efektifitas mengajar guru (kejelasan mengajar efektif) dan belajar peserta didik (semangat, keseriusan dan kerajinan) di kelas.

3. Kepemimpinan standar

Kepemimpinan standar artinya kepala sekolah menerapkan pola kepemimpinan yang terbuka dan melakukan pendelegasian tugas yang baik. Guru dan tenaga memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri. Kepemimpinan kepala sekolah bersifat visioner dan transformatif.

4. Pengawasan Standar

Pengawasan Standar artinya pemimpin sekolah melaksanakan pengawasan secara terencana dan berkala sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. Ketatalaksanaan sekolah Standar

Ketatalaksanaan standar artinya sekolah melaksanakan ketatalaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

1. Organisasi/Kelembagaan Standar

Kelembagaan standar artinya Sekolah dinamis sesuai dengan arah dan tujuan sekolah serta ketentuan yang berlaku. Sekolah memiliki dokumen legal dan persyaratan kelembagaan sesuai peraturan yang berlaku serta memiliki peraturan dan tata tertib sesuai dengan kebutuhan satuan pendidikan.

2. Sarana dan Prasarana Standar

Sarana dan prasarana standar artinya sekolah menyediakan sarana dan prasarana yang memungkinkan tercapainya tujuan sekolah dan tuntutan pedagogik yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya proses pendidikan yang bermakna, menyenangkan, dan memberdayakan sesuai tuntutan karakteristik mata pelajaran, pertumbuhan dan perkembangan psikomotor, kognitif, dan efektif peserta didik.

3. Tenaga Pendidik Standar

Tenaga pendidik standar artinya sekolah memiliki tenaga kependidikan kompetensi, dan tingkat kesesuaian profesional yang jumlahnya berdasarkan peraturan yang berlaku.

4. Tenaga Penunjang Standar

Tenaga penunjang standar artinya sekolah memiliki tenaga penunjang yang kompeten untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sekolah menilai kinerja tenaga penunjang yang unsur-unsurnya harus terkait dengan

tugas pokok dan fungsinya.

5. Pembiayaan/Pendanaan Standar

Pendanaan Standar artinya sekolah memiliki dana pendidikan yang cukup dan berkelanjutan untuk menyelenggarakan proses belajar-mengajar yang bermutu di sekolah. Sekolah menghimpun dana dari berbagai potensi sumber dana. Sekolah mengelola dana pendidikan secara transparan, efisien dan akuntabel sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Dalam pengalokasian dana pendidikan, sekolah berpegang pada prinsip keadilan dan pemerataan.

11. Penerimaan Peserta Didik Baru dan Pengembangan Peserta Didik Standar

Penerimaan peserta didik baru dan pengembangan peserta didik standar artinya penerimaan peserta didik baru didasarkan atas kriteria yang jelas, transparan dan dipublikasikan. Peserta didik memiliki tingkat kesiapan belajar yang memadai, baik mental maupun fisik. Sekolah memiliki program yang jelas tentang pembinaan, pengembangan, dan pembimbingan peserta didik. Sekolah memberi kesempatan yang luas kepada peserta didik untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan program sekolah. Sekolah melakukan evaluasi kemajuan dan hasil belajar peserta didik yang memenuhi kaidah evaluasi yang baik.

12. Keluaran Standar

Keluaran Standar artinya sekolah menunjukkan hasil belajar yang memadai dalam prestasi akademik dan prestasi non-akademik (olahraga, kesenian, keagamaan, keterampilan kejuruan, dsb).

13. Peranserta Masyarakat Standar

Peranserta masyarakat standar artinya peran serta masyarakat pendidikan

meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

14. Konteks Sekolah Standar

konteks sekolah standar artinya sekolah bersikap responsif, tanggap, dan peka terhadap dinamika lingkungan dan secara jelas menginternalisasikannya kedalam rumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi pengembangan sekolah.

15. Kultur Sekolah Standar

Kultur sekolah standar artinya sekolah menumbuhkan dan mengembangkan budaya yang kondusif bagi peningkatan efektivitas proses pendidikan di sekolah pada umumnya dan efektivitas pembelajaran pada khususnya. Yang dibuktikan oleh penerapan setiap aturan tata tertib dan data krama kehidupan sosial sekolah baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta penataan lingkungan fisik yang mendukung proses pembelajaran

2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pendidikan karakter pada dasarnya bertujuan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia seutuhnya, yaitu pribadi yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki kematangan moral, emosional, sosial, dan spiritual dalam kehidupan sehari-hari. Tujuan ini menempatkan karakter sebagai fondasi penting yang mengarahkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan digunakan secara

bertanggung jawab. Dalam konteks sekolah dasar, tujuan pendidikan karakter menjadi semakin penting karena masa usia dini hingga usia sekolah dasar merupakan fase pembentukan kebiasaan dan sikap dasar yang akan memengaruhi perilaku peserta didik di jenjang berikutnya. Oleh karena itu, pendidikan karakter diarahkan untuk menanamkan nilai dan kebiasaan positif sejak awal agar peserta didik memiliki pegangan dalam bertindak, mampu mengendalikan diri, serta berkembang menjadi pribadi yang berintegritas.

Secara konseptual, pendidikan karakter bertujuan menguatkan nilai-nilai moral yang dianggap penting dan relevan untuk kehidupan peserta didik, sehingga nilai tersebut tidak berhenti pada tataran pengetahuan, melainkan menjadi bagian dari kepribadian yang melekat. Artinya, pendidikan karakter tidak cukup jika peserta didik hanya mengetahui mana yang baik dan mana yang buruk, tetapi juga harus memiliki kesadaran, kemauan, dan kebiasaan untuk melakukan yang baik. Dalam hal ini, sekolah berperan menumbuhkan kemampuan peserta didik untuk memahami nilai, merasakan pentingnya nilai, dan mempraktikkan nilai tersebut secara konsisten melalui pembelajaran, keteladanan, serta pembiasaan yang terintegrasi dalam kehidupan sekolah (Samani & Hariyanto, 2016; Mulyasa, 2018).

Tujuan pendidikan karakter juga diarahkan untuk membentuk peserta didik agar mampu membuat keputusan yang bermoral dan bertanggung jawab. Sekolah membantu peserta didik agar memiliki pertimbangan nilai saat menghadapi berbagai situasi, misalnya saat memilih tindakan dalam pergaulan, saat menyelesaikan konflik, atau ketika menghadapi godaan untuk berbuat tidak jujur. Dengan demikian, pendidikan karakter mendorong peserta didik untuk menjadi pribadi yang mampu

mengelola perilaku, menghargai orang lain, serta memiliki komitmen pada aturan dan norma yang berlaku. Tujuan ini relevan dengan kebutuhan kehidupan sosial yang menuntut peserta didik memiliki keterampilan sosial dan moral yang baik, seperti empati, toleransi, komunikasi yang santun, serta kemampuan bekerja sama dalam kelompok (Mulyasa, 2018).

Dalam kerangka kebijakan nasional, pendidikan karakter juga bertujuan membangun peradaban bangsa yang bermartabat melalui penguatan nilai dan budaya positif di satuan pendidikan. Pendidikan karakter tidak hanya berorientasi pada individu peserta didik, tetapi juga memiliki tujuan sosial yang lebih luas, yaitu menyiapkan generasi yang memiliki watak baik, cinta tanah air, menjunjung nilai kebinekaan, serta berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Hal ini sejalan dengan arah Penguatan Pendidikan Karakter yang menekankan harmonisasi olah hati, olah rasa, olah pikir, dan olah raga sebagai bagian dari pembentukan manusia Indonesia yang berkarakter (Perpres RI No. 87 Tahun 2017). Dengan demikian, pendidikan karakter dipahami sebagai investasi jangka panjang untuk membentuk warga negara yang tidak hanya cakap, tetapi juga memiliki integritas dan tanggung jawab sosial.

Selain itu, pendidikan karakter di sekolah bertujuan membangun kultur sekolah yang kondusif sebagai lingkungan pembelajaran nilai. Kultur sekolah yang dimaksud mencakup tradisi, kebiasaan, aturan, simbol, serta pola interaksi yang mencerminkan nilai-nilai positif dan dipraktikkan secara konsisten oleh seluruh warga sekolah. Tujuan ini menegaskan bahwa pendidikan karakter tidak akan efektif apabila hanya dibebankan kepada guru di kelas, tetapi harus menjadi gerakan bersama yang

didukung kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta orang tua. Ketika sekolah berhasil membangun kultur yang kuat, nilai-nilai karakter akan lebih mudah diinternalisasikan karena peserta didik mengalami langsung nilai tersebut dalam keseharian, bukan sekadar mendengar penjelasan atau nasihat (Permendikbud No. 20 Tahun 2018).

Tujuan pendidikan karakter juga mencakup fungsi korektif dan preventif, yaitu mengoreksi perilaku peserta didik yang tidak sesuai dengan nilai yang dikembangkan sekolah sekaligus mencegah munculnya perilaku negatif. Sekolah melalui pendidikan karakter berupaya membina peserta didik agar memahami konsekuensi dari setiap tindakan dan terdorong untuk memperbaiki diri. Dalam praktiknya, tujuan ini diwujudkan melalui pembiasaan disiplin, penguatan tanggung jawab, pembinaan kejujuran, serta penanaman sikap saling menghargai. Proses koreksi perilaku bukan semata-mata melalui hukuman, tetapi melalui bimbingan, refleksi, dan pendampingan agar peserta didik memiliki kesadaran internal untuk berperilaku baik. Dengan demikian, pendidikan karakter bukan hanya menuntut kepatuhan, tetapi membangun kesadaran moral yang tumbuh dari dalam diri peserta didik (Mulyasa, 2018; Samani & Hariyanto, 2016)

Selanjutnya, pendidikan karakter bertujuan membangun sinergi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat dalam pembinaan nilai. Sekolah menyadari bahwa karakter peserta didik tidak terbentuk hanya melalui satu lingkungan, tetapi dipengaruhi oleh pola asuh keluarga, kebiasaan di rumah, pergaulan sosial, serta pengaruh media. Karena itu, pendidikan karakter menekankan pentingnya keterlibatan orang tua dan masyarakat agar nilai yang ditanamkan di sekolah tidak

bertentangan dengan kebiasaan di rumah, melainkan saling menguatkan. Kolaborasi ini dapat dilakukan melalui komunikasi intensif sekolah dengan orang tua, program parenting, pembiasaan karakter yang disepakati bersama, serta kegiatan sekolah yang melibatkan masyarakat sebagai lingkungan belajar yang lebih luas (Perpres RI No. 87 Tahun 2017; Permendikbud No. 20 Tahun 2018).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan karakter tidak hanya terbatas pada pembentukan sikap baik secara individual, tetapi juga mencakup penguatan nilai sebagai kepribadian, pembentukan kemampuan mengambil keputusan bermoral, pembangunan kultur sekolah yang positif, fungsi korektif terhadap perilaku menyimpang, serta penguatan kerja sama sekolah, keluarga, dan masyarakat. Pada akhirnya, pendidikan karakter diharapkan mampu meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan secara menyeluruh, karena keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur dari prestasi akademik, tetapi juga dari terbentuknya peserta didik yang berakhlak, berintegritas, bertanggung jawab, dan mampu hidup sebagai warga negara yang baik (Perpres RI No. 87 Tahun 2017; Permendikbud No. 20 Tahun 2018)..

2.1.3.3. Pengertian Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja merupakan aktivitas sekaligus hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Secara istilah, kinerja berasal dari kata *performance* yang sering dimaknai sebagai prestasi kerja, yakni hasil atau keluaran (*outcome*) dari suatu pekerjaan dan kontribusi individu terhadap organisasi. Kinerja bukan hanya menggambarkan apa yang dilakukan seseorang, tetapi juga menunjukkan kualitas pencapaian yang dapat diukur

berdasarkan standar tertentu. Oleh karena itu, kinerja mengandung makna hasil kerja, kemampuan, prestasi, serta dorongan untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal.

Suprihanto mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang dalam periode tertentu yang dibandingkan dengan standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Supardi, 2013). Pengertian ini menekankan bahwa kinerja bersifat terukur dan evaluatif, sebab capaian kerja baru dapat disebut baik apabila sesuai atau melampaui ukuran yang ditetapkan. Selanjutnya, Payaman Simanjuntak menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Definisi ini memperjelas bahwa kinerja berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pelaksanaan tugas individu maupun kelompok.

Prawirosentono juga mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai moral dan etika (Susanto, 2016). Dengan demikian, kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil kerja, tetapi juga harus memenuhi prinsip akuntabilitas, legalitas, dan etika kerja. Sementara itu, Maier memaknai kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sedangkan Gilbert menekankan bahwa kinerja merupakan apa yang dapat dikerjakan seseorang sesuai tugas dan fungsinya (Notoatmodjo, 2015). Pandangan tersebut menunjukkan bahwa kinerja berkaitan langsung dengan keberhasilan individu dalam menjalankan peran dan kewajiban jabatan.

Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja memengaruhi seberapa besar kontribusi individu terhadap organisasi, yang antara lain dapat dilihat dari kuantitas output, kualitas output, jangka waktu penyelesaian, kehadiran, serta sikap kooperatif (Suhardiman, 2012). Sejalan dengan itu, Cushway menegaskan bahwa kinerja merupakan penilaian tentang bagaimana seseorang bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Bernardin juga menyatakan bahwa *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific time period*, yaitu catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas kerja tertentu dalam periode waktu tertentu (Suhardiman, 2012). Definisi tersebut menegaskan bahwa kinerja harus dilihat sebagai catatan pencapaian yang nyata dan terukur.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja berkaitan dengan prestasi atau hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja selalu dibandingkan dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika hasil kerja sesuai bahkan melampaui target, maka individu atau organisasi dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

Dalam konteks pendidikan, kinerja kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting karena kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan pada tingkat satuan pendidikan yang menentukan arah, kebijakan, dan efektivitas pengelolaan sekolah. Dengan demikian, kinerja kepala sekolah dapat dimaknai sebagai hasil kerja kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, meningkatkan mutu sekolah,

serta memastikan proses penyelenggaraan pendidikan berjalan efektif dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai agar dapat menjalankan peran kepemimpinan dan manajerial secara optimal.

Secara normatif, tanggung jawab kepala sekolah juga ditegaskan dalam peraturan pemerintah. Dalam Pasal 12 Ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 dinyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, serta pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana (Susanto, 2016). Artinya, kepala sekolah tidak hanya memimpin kegiatan pembelajaran, tetapi juga bertanggung jawab atas keseluruhan sistem manajemen sekolah, termasuk pembinaan sumber daya manusia dan pengelolaan fasilitas pendidikan.

Kepala sekolah merupakan salah satu personel sekolah yang memiliki tanggung jawab bersama seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah diangkat secara resmi oleh atasan, sehingga kedudukannya disebut sebagai pemimpin formal (official leader) (Helmawati, 2014). Dalam perannya sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah menjalankan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/ penerahan, serta pengawasan/ pengendalian. Selain itu, kepala sekolah juga menjalankan peran EMASLIM, yaitu educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.

Peran kepala sekolah dalam EMASLIM dapat dipahami sebagai berikut:

1. Kepala sekolah sebagai educator, yaitu menjalankan fungsi kependidikan karena pada hakikatnya kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin sekolah.
2. Kepala sekolah sebagai manager, yaitu mengatur dan mengoptimalkan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah.
3. Kepala sekolah sebagai administrator, yaitu menyelenggarakan administrasi sekolah secara sistematis guna mendukung ketercapaian visi, misi, dan tujuan sekolah.
4. Kepala sekolah sebagai supervisor, yaitu memberikan bantuan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan ketika menghadapi kesulitan dalam pelaksanaan tugas.
5. Kepala sekolah sebagai leader, yaitu menggerakkan dan memengaruhi seluruh warga sekolah agar bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan sekolah.
6. Kepala sekolah sebagai innovator, yaitu melakukan pembaruan dan menciptakan gagasan baru untuk kemajuan sekolah.
7. Kepala sekolah sebagai motivator, yaitu mendorong guru dan staf untuk meningkatkan semangat dan kualitas kerja agar tujuan sekolah tercapai secara optimal.

Sekolah pada dasarnya memiliki visi dan misi yang disusun bersama oleh seluruh warga sekolah. Visi dan misi tersebut menjadi arah utama dalam upaya peningkatan mutu sekolah, baik mutu proses maupun mutu hasil. Mutu proses dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran, sedangkan mutu hasil akan tercapai apabila mutu proses berjalan dengan baik. Dalam hal ini, kepala

sekolah memegang peran kunci karena keberhasilan peningkatan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, mengarahkan pembelajaran, serta membangun budaya mutu.

Jika konsep kinerja diterapkan pada kepala sekolah, maka kinerja kepala sekolah merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya. Kinerja kepala sekolah dapat diukur melalui tiga aspek utama berikut:

1. Perilaku kepala sekolah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial.
2. Cara kepala sekolah melaksanakan tugas untuk mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen sebagai refleksi kompetensi yang dimiliki.
3. Hasil pekerjaan yang tercermin dalam perubahan dan peningkatan kinerja sekolah yang dipimpinnya.

Dengan demikian, kinerja kepala sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menyelesaikan tugas-tugas kepemimpinan dan manajerial, serta kemampuan menunjukkan keberhasilan sekolah melalui pencapaian program dan peningkatan mutu. Ukuran keberhasilan sekolah yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolah mencakup beberapa aspek pengelolaan utama, yaitu:

1. Keberhasilan dalam mengelola sekolah secara umum.
2. Keberhasilan dalam mengelola kegiatan pembelajaran.
3. Keberhasilan dalam mengelola tenaga kependidikan.
4. Keberhasilan dalam mengelola sarana dan prasarana.
5. Keberhasilan dalam mengelola keuangan sekolah.
6. Keberhasilan dalam mengelola lingkungan sekolah.

7. Keberhasilan dalam mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

2.1.4. Tipe Penguatan Berbasis Kompetensi Sosial Pengawas Sekolah

Tipe penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah merupakan pendekatan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan supervisi melalui penguatan aspek relasional pengawas, seperti komunikasi interpersonal, kerja sama, empati, dan kolaborasi profesional. Tipe ini berangkat dari pandangan bahwa peningkatan mutu sekolah tidak dapat dicapai hanya dengan mekanisme kontrol administratif, melainkan harus didukung oleh hubungan kerja yang kuat antara pengawas dengan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam pengelolaan satuan pendidikan. Dalam konteks ini, kompetensi sosial pengawas dipandang sebagai modal strategis untuk menciptakan proses pembinaan yang lebih partisipatif, reflektif, dan berkelanjutan.

Secara teoretis, penguatan (*strengthening*) dapat dipahami sebagai proses peningkatan kapasitas individu melalui pendampingan yang terarah, dukungan yang konsisten, serta umpan balik yang konstruktif sehingga individu mampu meningkatkan kinerja secara nyata. Fullan (2016) menekankan bahwa perubahan dan peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada kualitas hubungan kolaboratif antaraktor pendidikan, karena perubahan tidak hanya menyangkut kebijakan, tetapi juga menyangkut praktik dan budaya kerja. Dengan demikian, tipe penguatan yang efektif harus memprioritaskan terbentuknya kolaborasi dan rasa saling percaya antara pengawas dan kepala sekolah sebagai prasyarat perbaikan kinerja.

Selain itu, Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang berhasil tidak hanya bergantung pada kapasitas individu

pemimpin, tetapi juga pada dukungan sistem dan hubungan profesional yang mendorong perbaikan berkelanjutan. Artinya, kepala sekolah membutuhkan dukungan eksternal yang produktif, salah satunya melalui pengawas sekolah yang mampu berperan sebagai pendamping profesional. Penguatan yang dilakukan pengawas akan lebih efektif apabila tidak bersifat instruktif sepihak, melainkan berbasis dialog dan dukungan yang membantu kepala sekolah membangun kompetensi dan kinerjanya.

Dalam perspektif supervisi pendidikan, Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menekankan bahwa supervisi modern harus bersifat *developmental*, yaitu membina dan mengembangkan kemampuan profesional melalui proses yang komunikatif, reflektif, dan menumbuhkan kemandirian. Supervisi tidak hanya menilai, tetapi membantu kepala sekolah dan guru berkembang sesuai kebutuhan dan tingkat kemampuannya. Oleh sebab itu, kompetensi sosial pengawas menjadi syarat penting agar supervisi dapat berjalan sebagai proses pembinaan yang manusiawi, membangun motivasi, serta menghasilkan perubahan perilaku kerja yang positif.

Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh keterampilan interpersonal, komunikasi, serta kemampuan membangun kerja sama dalam hubungan kerja. Dalam konteks kepengawasan, keterampilan interpersonal pengawas menentukan kualitas interaksi supervisi, terutama dalam pemberian umpan balik, penyelesaian masalah, serta penguatan motivasi kepala sekolah. Pengawas yang memiliki kompetensi sosial tinggi akan lebih mampu menciptakan suasana pembinaan yang kondusif, mengurangi resistensi, dan mendorong kepala sekolah melakukan refleksi serta perbaikan.

Berdasarkan teori-teori tersebut, tipe penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah dapat dipahami sebagai strategi pembinaan yang menempatkan hubungan sosial profesional sebagai inti supervisi. Tipe ini bertujuan agar pengawas tidak hanya menjalankan fungsi monitoring, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mendorong peningkatan kinerja kepala sekolah melalui kerja sama dan komunikasi yang bermakna.

Adapun prinsip utama tipe penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah menurut kajian teori dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Penguatan harus berbasis hubungan kolaboratif dan kepercayaan antara pengawas dan kepala sekolah (Fullan, 2016).
2. Penguatan harus mendorong peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah melalui dukungan profesional yang berkelanjutan (Leithwood et al., 2020).
3. Penguatan harus dilakukan melalui supervisi yang bersifat developmental, reflektif, dan membantu peningkatan kompetensi secara bertahap (Glickman et al., 2018).
4. Penguatan harus mengedepankan komunikasi interpersonal, kerja sama, dan keterampilan sosial sebagai faktor penentu efektivitas organisasi pendidikan (Robbins & Judge, 2019).

Dalam penerapannya, tipe penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah dapat dirancang menggunakan kerangka sistematis agar mudah diimplementasikan dan dievaluasi. Kerangka ini dapat dijelaskan melalui komponen input–proses–output–outcome sebagai berikut:

1. Input meliputi kompetensi sosial pengawas, kondisi kinerja kepala sekolah,

kebutuhan sekolah binaan, serta dukungan sumber daya dan kebijakan yang tersedia.

2. Proses meliputi komunikasi empatik, pendampingan profesional, supervisi reflektif, fasilitasi pemecahan masalah, dan penguatan jejaring kerja antara pengawas, kepala sekolah, guru, dan stakeholder.
3. Output meliputi meningkatnya kualitas hubungan kerja, meningkatnya efektivitas supervisi, meningkatnya motivasi dan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, serta meningkatnya keterlaksanaan program sekolah.
4. Outcome meliputi meningkatnya kinerja kepala sekolah secara lebih merata, meningkatnya mutu pengelolaan sekolah, meningkatnya kualitas layanan pendidikan, dan terbentuknya budaya mutu di satuan pendidikan.

Dengan demikian, tipe penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah merupakan pendekatan teoretis dan praktis yang mengintegrasikan konsep kolaborasi, supervisi pengembangan, dukungan kepemimpinan, dan komunikasi interpersonal sebagai inti pembinaan kepala sekolah. Tipe ini relevan untuk diterapkan pada TK di Daerah Binaan 1 Kecamatan Kroya karena karakteristik TK membutuhkan kepemimpinan yang kuat serta supervisi yang tidak hanya formalistik, tetapi mampu membangun hubungan profesional yang mendukung peningkatan kinerja kepala sekolah secara berkelanjutan.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kajian penting untuk menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki dasar ilmiah, memiliki keterkaitan dengan

penelitian sebelumnya, sekaligus memperlihatkan letak perbedaan (*gap*) dan kebaruan (*novelty*). Dalam konteks penelitian ini, fokus utama penelitian terdahulu diarahkan pada tiga tema besar, yaitu: (1) kompetensi pengawas sekolah terutama kompetensi sosial dalam supervisi, (2) efektivitas supervisi pengawas terhadap peningkatan mutu dan kinerja kepala sekolah, dan (3) tipe pembinaan/penguatan profesional berbasis relasi kolaboratif dalam lingkungan pendidikan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengawas sekolah berperan strategis dalam pembinaan kepala sekolah melalui supervisi manajerial dan akademik. Namun, efektivitas supervisi tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis, melainkan juga oleh kualitas hubungan interpersonal, komunikasi, serta kemampuan membangun kerja sama. Penelitian-penelitian terdahulu umumnya menguatkan bahwa kompetensi sosial menjadi prasyarat penting agar supervisi dapat diterima sebagai proses pendampingan profesional, bukan sekadar pengawasan administratif.

Selain itu, beberapa kajian juga memperlihatkan bahwa kinerja kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan personal kepala sekolah, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan eksternal, termasuk kualitas pembinaan pengawas. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi kuat untuk mengembangkan tipe penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah sebagai strategi peningkatan kinerja kepala TK yang lebih kontekstual.

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti & Tahun	Judul/Topik Penelitian Dan Metode	Temuan Utama	Relevansi dengan Penelitian Ini
1	Leithwood, Harris, & Hopkins (2020)	Kepemimpinan sekolah yang berhasil dan faktor pendukungnya. Kajian literatur / konseptual	Kepemimpinan sekolah yang berhasil dipengaruhi dukungan sistem dan hubungan profesional yang mendorong perbaikan berkelanjutan	Menguatkan pentingnya dukungan eksternal seperti pengawas dalam peningkatan kinerja kepala sekolah
2	Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018)	Supervisi pendidikan berbasis pengembangan (develop mental supervision). Kajian teoretis dan praktik supervisi	Supervisi efektif bersifat reflektif, komunikatif, dan bertujuan mengembangkan profesionalisme, bukan sekadar Kontrol	Menjadi dasar teoretis tipe penguatan berbasis relasisosial dalam supervisi
3	Fullan (2016)	Perubahan dan peningkatan mutu pendidikan berbasis kolaborasi. Kajian konseptual	Perubahan pendidikan hanya efektif jika ada kolaborasi dan relasi kerja yang kuat antaraktor	Mendukung argumen bahwa kompetensi sosial pengawas penting untuk membangun kolaborasi dengan kepala sekolah

4	Robbins & Judge (2019)	Kajian teoretis dan praktik supervisi	Keberhasilan kerja organisasi dipengaruhi komunikasi interpersonal, kerja sama, dan hubungan kerja yang efektif	Menguatkan bahwa kompetensi sosial (interpersonal) menentukan keberhasilan pengawasan dan pembinaan
5	OECD (2019)	Kajian teoretis dan praktik pelayanan	Mutu layanan PAUD dipengaruhi kepemimpinan, penguatan kapasitas, dan sistem dukungan profesional	Relevan dengan konteks TK karena kinerja kepala TK berpengaruh pada mutu layanan

Berdasarkan Tabel 2.3 tentang penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa kajian-kajian sebelumnya secara umum menegaskan pentingnya peran kepemimpinan sekolah dan supervisi sebagai faktor strategis dalam peningkatan mutu pendidikan. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menekankan bahwa kepemimpinan sekolah yang berhasil tidak hanya ditentukan oleh kapasitas personal pemimpin sekolah, tetapi juga oleh dukungan sistem dan relasi profesional yang mendorong perbaikan secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah membutuhkan penguatan dari pihak eksternal yang mampu berperan sebagai pendamping profesional, termasuk pengawas sekolah.

Sejalan dengan itu, Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menegaskan bahwa supervisi yang efektif bukan sekadar aktivitas penilaian administratif, tetapi merupakan proses pembinaan yang bersifat developmental, reflektif, dan komunikatif. Supervisi yang dilakukan dengan pendekatan pengembangan akan lebih mampu meningkatkan kapasitas profesional kepala sekolah maupun guru karena prosesnya mendorong dialog, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian,

efektivitas supervisi sangat bergantung pada kualitas interaksi dan hubungan profesional antara pengawas dan pihak yang disupervisi.

Dalam perspektif perubahan pendidikan, Fullan (2016) memperkuat argumen bahwa peningkatan mutu pendidikan hanya dapat terjadi jika terdapat kolaborasi yang kuat antaraktor pendidikan. Kolaborasi tersebut bukan hanya kerja sama formal, melainkan relasi yang dibangun melalui komunikasi yang terbuka, rasa saling percaya, dan komitmen untuk berubah. Artinya, keberhasilan perubahan di sekolah tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan prosedur, tetapi juga ditentukan oleh kualitas hubungan kerja yang terbangun dalam ekosistem sekolah. Pada titik ini, kompetensi sosial pengawas menjadi relevan karena pengawas memiliki posisi strategis dalam membangun kolaborasi profesional yang dapat menggerakkan perbaikan sekolah.

Robbins dan Judge (2019) juga menegaskan bahwa dalam organisasi, efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh keterampilan interpersonal, komunikasi, dan kemampuan membangun hubungan kerja sama. Jika konsep ini ditarik dalam konteks pendidikan, maka supervisi yang berhasil tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pengawas dalam berkomunikasi secara empatik, mengelola hubungan kerja, dan memfasilitasi kerja sama yang produktif dengan kepala sekolah serta guru. Dengan kata lain, kompetensi sosial merupakan fondasi yang dapat menentukan apakah supervisi dipandang sebagai proses pembinaan yang membangun atau justru sebagai kontrol yang menimbulkan resistensi.

Lebih khusus pada konteks pendidikan anak usia dini, OECD (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan pada layanan PAUD/TK menjadi salah satu faktor

kunci yang menentukan mutu layanan pendidikan, baik pada aspek pengelolaan satuan pendidikan maupun kualitas proses pembelajaran. Mutu layanan PAUD tidak hanya bergantung pada program sekolah, tetapi juga pada kemampuan kepala sekolah membangun budaya kerja yang kondusif dan kemitraan dengan stakeholder pendidikan. Oleh sebab itu, kepala TK memerlukan dukungan pembinaan yang lebih intensif dan kontekstual agar mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif.

Meskipun penelitian terdahulu telah memberikan landasan teoretis yang kuat mengenai pentingnya supervisi, kepemimpinan sekolah, dan kolaborasi, namun masih terdapat celah penelitian yang perlu ditindaklanjuti. Secara umum, penelitian terdahulu cenderung membahas supervisi dan kepemimpinan dalam ranah konseptual atau general pada satuan pendidikan, tetapi belum secara spesifik merumuskan tipe penguatan yang menempatkan kompetensi sosial pengawas sebagai basis utama untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah, khususnya pada konteks TK. Selain itu, sebagian kajian belum mengarah pada pengembangan tipe yang bersifat operasional dan kontekstual sesuai kebutuhan wilayah binaan tertentu.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini memiliki urgensi untuk mengembangkan Tipe Penguatan Berbasis Kompetensi Sosial Pengawas Sekolah yang lebih aplikatif dan relevan dengan kondisi empiris di TK Daerah Binaan 1 Kecamatan Kroya. Tipe penguatan yang dimaksud tidak hanya menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga menyusun tahapan penguatan secara sistematis sehingga dapat diimplementasikan melalui pendampingan, komunikasi kolaboratif, monitoring reflektif, serta tindak lanjut yang terukur. Dengan demikian, kebaruan

penelitian ini terletak pada upaya merumuskan tipe penguatan yang menekankan pendekatan sosial-relasional pengawas sebagai strategi peningkatan kinerja kepala TK secara lebih nyata, merata, dan berkelanjutan sesuai karakteristik sekolah binaan.

2.2. Pendekatan Masalah

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan alur logis hubungan antara permasalahan yang terjadi di lapangan dengan konsep teoritis dan kebijakan yang melandasi penelitian, serta arah proses penguatan yang dikembangkan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah. Penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa mutu layanan pendidikan, khususnya pada jenjang Taman Kanak-Kanak (TK), sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan dan memastikan proses pembelajaran berjalan efektif. Namun demikian, kinerja kepala sekolah tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh dukungan pembinaan dan pendampingan dari pengawas sekolah yang memiliki peran strategis sebagai pembina profesional. Dalam konteks tersebut, kompetensi sosial pengawas sekolah menjadi faktor penting karena menentukan kualitas relasi kerja, komunikasi, kolaborasi, serta efektivitas supervisi dalam mendorong perbaikan kinerja kepala sekolah.

Kerangka pemikiran penelitian ini menggunakan pendekatan sistem *Input–Proses–Output–Outcome*, yang menggambarkan bahwa masalah kinerja kepala sekolah yang belum merata dapat diperbaiki melalui proses penguatan yang terstruktur, berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah, dan didukung oleh kebijakan serta teori supervisi pendidikan yang relevan. Dengan demikian,

penelitian ini diarahkan untuk merumuskan tipe penguatan yang mampu menjawab kebutuhan empiris sekolah binaan, sekaligus memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam peningkatan mutu pengelolaan TK.

Input dalam penelitian ini mencakup kebijakan, landasan teori, serta data empirik/fenomena yang menjadi dasar permasalahan penelitian. Masukan tersebut menjadi pijakan dalam merumuskan proses penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah. Input penelitian ini meliputi:

1. Kebijakan/landasan yuridis yang menegaskan bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi dan kinerja yang terstandar, serta pengawas sekolah berperan dalam pembinaan dan supervisi berkelanjutan guna meningkatkan mutu pendidikan.
2. Landasan teori yang menjelaskan bahwa keberhasilan supervisi dan peningkatan mutu sekolah membutuhkan hubungan kerja kolaboratif, komunikasi interpersonal, serta pendampingan profesional yang reflektif dan konstruktif.
3. Data empirik/fenomena lapangan yang menunjukkan bahwa kinerja kepala TK di Dabin 1 Kecamatan Kroya berada pada kategori baik, tetapi peningkatannya belum merata, serta indikator kompetensi sosial pengawas belum optimal sehingga proses pengawasan masih cenderung formalistik, komunikasi terbatas, dan umpan balik belum sepenuhnya konstruktif.

Proses dalam kerangka pemikiran ini disusun selaras dengan rumusan masalah, namun dirumuskan dalam bentuk pernyataan tanpa menggunakan kata tanya. Proses menggambarkan langkah-langkah sistematis yang dilakukan dalam penelitian untuk menghasilkan tipe penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah.

Proses penelitian ini meliputi:

1. Penelaahan kondisi kompetensi sosial pengawas sekolah dalam pelaksanaan supervisi dan pendampingan kepala TK di Dabin 1 Kecamatan Kroya.
2. Analisis kondisi kinerja kepala TK di Dabin 1 Kecamatan Kroya berdasarkan capaian penilaian kinerja dan aspek pengelolaan sekolah.
3. Identifikasi kesenjangan antara kondisi ideal supervisi berbasis kolaborasi dengan kondisi empiris pengawasan yang masih formalistik.
4. Perumusan kebutuhan penguatan kompetensi sosial pengawas yang berorientasi pada komunikasi empatik, kerja sama profesional, keterlibatan stakeholder, serta jejaring organisasi profesi.
5. Penyusunan rancangan tipe penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah yang operasional, terstruktur, dan kontekstual sesuai kebutuhan sekolah binaan.
6. Pengujian keterterapan tipe penguatan melalui refleksi, validasi, atau implementasi terbatas sesuai desain penelitian.
7. Penyusunan rekomendasi tindak lanjut penguatan untuk meningkatkan kinerja kepala TK secara berkelanjutan.

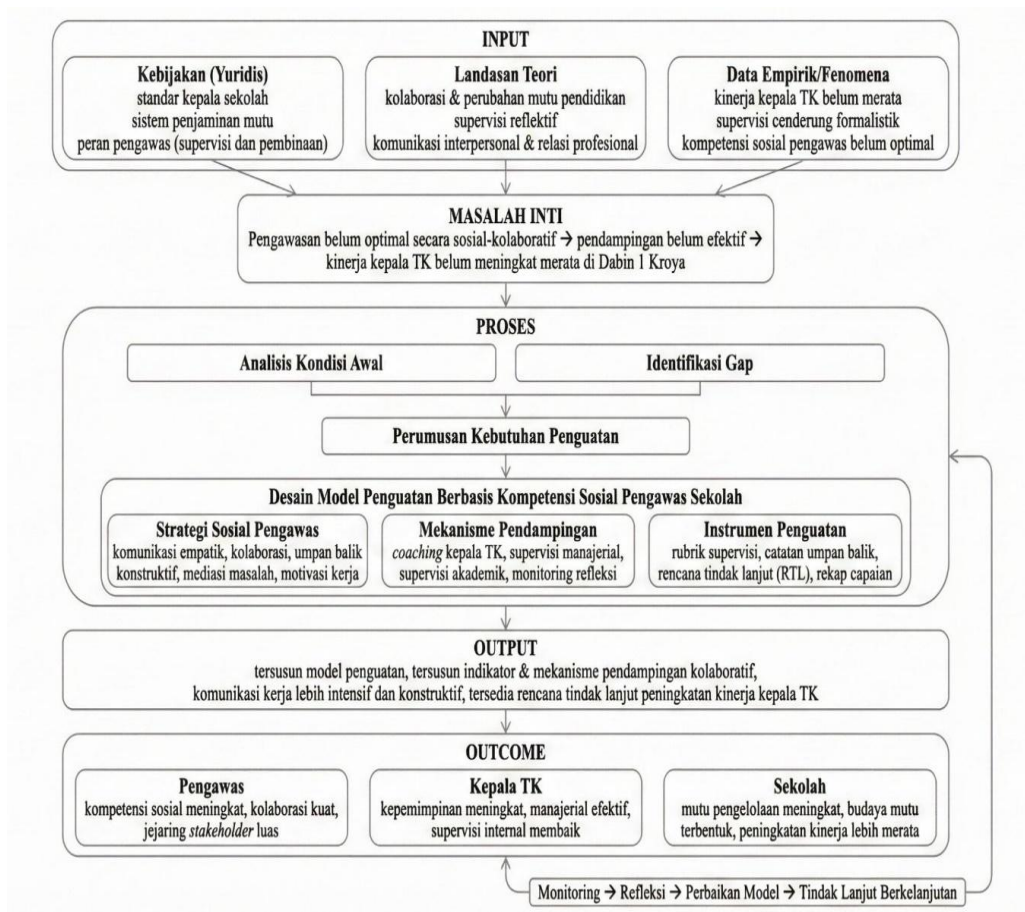
Output merupakan hasil langsung yang diperoleh dari proses penelitian atau pelaksanaan kegiatan penguatan. Output dalam penelitian ini diharapkan berupa produk konseptual sekaligus operasional yang dapat digunakan sebagai pedoman peningkatan kinerja kepala sekolah. Output penelitian ini meliputi:

1. Tersusunnya deskripsi kondisi kompetensi sosial pengawas sekolah dan kinerja kepala TK pada sekolah binaan.

2. Tersusunnya analisis kebutuhan penguatan berbasis kompetensi sosial pengawas sekolah.
3. Tersusunnya Tipe Penguatan Berbasis Kompetensi Sosial Pengawas Sekolah yang memuat komponen input–proses–output– outcome serta langkah implementasi yang jelas.
4. Tersusunnya indikator dan mekanisme pendampingan yang lebih komunikatif, kolaboratif, dan konstruktif dalam supervisi kepala TK.

Outcome merupakan dampak atau manfaat yang dihasilkan dalam jangka menengah atau panjang setelah tipe penguatan diterapkan secara konsisten. Outcome dalam penelitian ini diarahkan pada peningkatan mutu kepemimpinan dan pengelolaan sekolah TK. Outcome penelitian ini meliputi:

1. Meningkatnya kompetensi sosial pengawas sekolah dalam membangun komunikasi profesional, kolaborasi, dan kemitraan dengan kepala sekolah serta stakeholder pendidikan.
2. Meningkatnya kualitas supervisi pengawas yang lebih reflektif, partisipatif, dan berorientasi perbaikan berkelanjutan.
3. Meningkatnya kinerja kepala TK secara lebih merata dalam aspek manajerial, supervisi internal, pengelolaan sumber daya, serta hubungan sekolah dengan masyarakat.
4. Meningkatnya mutu pengelolaan dan layanan pendidikan TK di Dabin 1 Kecamatan Kroya secara berkelanjutan.



Gambar 2.1
Pendekatan Masalah Penelitian