

KEMAMPUAN PROFESIONAL PENGAWAS SMA DI LINGKUNGAN KANTOR DINAS PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN KABUPATEN SIMALUNGUN

Jalawan Saragih *

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kemampuan: perencanaan, pelaksanaan dan penilaian profesional pengawas SMA di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Simalungun. Metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi untuk mendapatkan data penelitian. Berdasarkan analisa data, ditemukan: (1) Perencanaan personil pengawas dalam implementasinya belum dapat direalisasikan sepenuhnya, (2) Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran intensitasnya cukup tinggi, namun belum efektif dan tepat sasaran, (3) Sistem penilaian pengawas belum terfokus pada kinerja sesuai dengan jabatan. Saran penelitian antara lain: (1) Kompetensi pengawas disosialisasikan kepada seluruh calon peserta, (2) Pengawas mengintensifkan pelaksanaan pengawasan, perencanaan, interaksi belajar mengajar, (3) Penilaian pengawas dapat dilakukan Kepala Dinas Pendidikan atas dasar penilaian kinerja pengawas dengan kualifikasinya.

Kata Kunci: Kemampuan, Profesional pengawas, Diknas.

A. PENDAHULUAN

Dalam Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikenal istilah Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyawara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan demikian

Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah merupakan Tenaga Kependidikan menurut UU tersebut.

Masih dalam UU No. 20 Tahun 2003 pasal 39 dan 41 dijelaskan bahwa Tenaga Kependidikan memiliki tugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dan untuk menjamin penyelenggaraan proses pendidikan yang bermutu pemerintah dan pemerintah daerah memiliki kewajiban memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan.

Bertolak dari uraian tersebut, terdapat suatu kondisi yang saling terkait dalam suatu keadaan. Dilihat dari gambaran kualitas perolehan hasil belajar akhir belum menunjukkan nilai yang sesuai dengan harapan (*Kabupaten Simalungun menempati urutan ke 12 se Sumatera Utara dalam perolehan Nilai Ujian Nasional T.P 2006/2007*), sebab itu menarik perhatian untuk dilakukan suatu penelitian, yang permasalahannya bertumpu pada profesional pengawas pada tingkat SMA di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Simalungun

B. KAJIAN TEORI

Peran dan fungsi Pengawas Sekolah merupakan jabatan strategis dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Peran-peran kepala sekolah sebagai seorang *administrator, climate maker, supervisor, entrepreneur, instructional leader, program facilitator, community facilitator, visionary, dan problem solver* menjadikan jabatan tersebut sangat berperan dalam menjamin mutu satuan pendidikan.

Di sisi lain peran pengawas sekolah mempunyai tugas pokok menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian pengawas sekolah berfungsi sebagai penjamin terwujudnya proses pembelajaran di sekolah yang menjadi tanggungjawabnya yang dijelaskan dalam Kepmenpan No 118 Tahun 1996 pasal 4 bahwa tanggung jawab Pengawas Sekolah adalah melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan bidang kepengawasannya.

Praktek pengawasan selama ini cenderung dikonotasikan dengan hal-hal yang negatif karena seorang pengawas yang

berkunjung ke sekolah hanya duduk dan berbincang-bincang dengan kepala sekolah dan kalau memeriksa di sekolah sering minta uang saku. Karena itu, kehadiran pengawas sekolah sering disambut dingin oleh kepala sekolah.

Tugas pengawas untuk membina dan menilai bukan hanya sekedar datang berkunjung ke sekolah untuk berbincang-bincang sejenak dan setelah itu pulang tanpa ada tindak lanjutnya. Tugas membina sekolah adalah memberikan arahan, bimbingan, contoh dan saran dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, untuk itu diperlukan keteladanan dari pihak pengawas sekolah dan melaksanakan tugasnya.

Dengan kemampuan-kemampuan tersebut diharapkan pengawas SMA di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Simalungun dapat menjadi partner kerja yang serasi dengan pihak sekolah dalam memajukan sekolahnya, bukan menjadi seorang pengawas yang menakut-nakuti pihak sekolah.

Dalam konperensi tenaga kependidikan yang diselenggarakan Bappenas dan Bank Dunia di Jakarta tahun 1999, dikemukakan sinyalemen mengenai kondisi pengawas sekolah saat ini, "Pengawas pendidikan berfungsi sebagai sarana untuk memacu mutu pendidikan, harus mengutamakan aspek-aspek akademik daripada administratif (sebagaimana yang berlaku selama ini). Oleh sebab itu, jabatan sebagai pengawas atau penilik harus dipegang oleh orang-orang yang benar-benar berkemampuan dan menguasai bidang tugasnya, memiliki latar belakang yang sesuai, serta disiapkan secara sistematis melalui pendidikan dan/atau pelatihan. Harus dihindari jabatan pengawas sekolah diduduki oleh orang-orang yang tidak layak atau hanya menunggu masa pensiun".

Namun demikian, seperti yang dikemukakan terdahulu kondisi pengawas SMA di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Simalungun tergolong baik dilihat dari kuantitas (*rasio antara pengawas dengan sekolah yang dibina*), namun kurang baik dilihat dari kualifikasi profesional. Berdasarkan studi pendahuluan di lapangan, memberikan informasi bahwa mekanisme rekrutmen pengawas, sebelum berlakunya keputusan bersama Mendikbud dengan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) N0.0322/O/1996 dan No. 38/1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya belum dilakukan secara sistematis.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di SMA di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Simalungun. Penelitian dilaksanakan selama 2 bulan. Metode penelitian survey dan analisis data yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kemampuan Profesional Pengawas SMA dalam Perencanaan

Perencanaan yang dilakukan pengawas apakah telah sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai seharusnya dapat dilihat dari apa yang telah dilakukan oleh personil sekolah, berbagai pengamatan yang dilakukan terhadap personil sekolah, dapat dilihat apakah personil sekolah telah berubah ke arah yang lebih baik setelah mendapatkan bimbingan dari setiap pengawas. Dengan adanya perubahan ke arah yang lebih baik, maka dapat dikatakan bahwa personil sekolah itu, terutama guru, dapat melaksanakan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar.

Dari kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh pengawas di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Simalungun memberikan petunjuk, bahwa para pengawas secara umum sudah merencanakan prosedur kerja sesuai ketentuan pokok yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan pengajaran yaitu meliputi : (1) menyusun dan melaksanakan pedoman kegiatan, (2) membimbing pelaksanaan kurikulum; (3) membimbing tenaga teknis; (4) membimbing tata usaha; (5) membimbing penggunaan dan pemeliharaan sarana belajar serta menjaga kuantitas sarana sekolah; (6) membimbing hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah, dunia usaha dan komite sekolah.

Bila hal itu telah dilakukan, dapat dikatakan bahwa apa yang dilakukan oleh para pengawas adalah telah mengacu kepada mutu. Dengan segala kekurangan dan kelemahan yang ada pada para pengawas itu, mereka telah berbuat dengan sebaik-baiknya agar dapat memberikan bantuan terhadap personil sekolah yang membutuhkannya. Walaupun tidak jarang adanya ungkapan, bahwa keberhasilan guru tidak berkorelasi dengan kinerja pengawas. Ungkapan itu didasarkan atas sebuah asumsi, bahwa guru adalah manusia dewasa dan terdidik dalam memahami apa yang harus dilakukannya.

Implikasi dari kunjungan ke sekolah-sekolah yang dilakukan para pengawas, ternyata meningkatkan kemampuan guru-guru dan personil lain yang ada di sekolah. Kunjungan-kunjungan ini merupakan kinerja utama yang dilakukan pengawas pendidikan. Tanpa adanya kunjungan ini, tidak akan terpenuhi maksud dari sasaran yang ingin dicapai dalam proses pelaksanaan kepengawasan pendidikan di sekolah.

Kinerja pengawas berimplikasi terhadap mutu pendidikan. Mutu pendidikan yang menjadi sasaran mereka dilakukan dengan memberikan bantuan kepada personil sekolah, terutama kepada para guru. Upaya peningkatan mutu pendidikan itu dilakukan pengawas dengan menginternalisasikan nilai-nilai tugas kepengawasan sebagai bagian dari integritas pribadi pengawas.

Peran dan fungsi pengawas pendidikan dilihat dari proses dan produk sesungguhnya adalah berhadapan dengan guru dan siswa. Sampai sejauh mana kebutuhan guru terhadap pembinaan pengawas dalam pembelajaran siswa, dan sampai sejauh mana dampak dari pembinaan pengawas dalam pembelajaran siswa, dan sampai sejauh mana dampak dari pembinaan terhadap kemampuan akhir belajar siswa. Acheson dan Meredith (1980:25) secara tegas menekankan pada aspek perilaku mengajar guru. *"Supervision as the process helping the teacher to reduce the discrepancy between actual behaviour and ideal teaching behaviour"*.

Peran dan fungsi pengawasan adalah proses belajar mengajar, dalam arti utuh mulai dari manajemen sekolah yang mendukung proses, sampai kepada manajemen guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Oleh sebab itu peran dan fungsi pengawas menuntut kompetensi yang selaras dengan kebutuhan.

2. Pelaksanaan Kemampuan Profesional Pengawas SMA

Dalam pelaksanaan kemampuan profesional pengawas terlihat upaya pengawas sekolah melakukan pengarahan tentang : (1) Penyusunan rencana pembelajaran, dengan kegiatan: merumuskan tujuan pembelajaran, memilih dan menentukan materi pelajar, mengorganisir materi pelajaran, menentukan metode/strategi pembelajaran, menentukan media/alat peraga pembelajaran, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian, menentukan alokasi waktu pembelajaran; (2) Pelaksanaan interaksi belajar mengajar dengan kegiatan-kegiatan antara lain:

memulai/membuka pelajaran, menyajikan materi pelajaran, menggunakan metode/strategi pembelajaran, menggunakan media/alat peraga pembelajaran, menggunakan bahasa yang komunikatif, memotivasi siswa, mengorganisir kegiatan, komunikasi dengan siswa secara komunikatif, menyimpulkan pelajaran, memberikan umpan balik, dan melaksanakan penilaian; (3) Penilaian hasil belajar peserta didik terdiri dari: memilih soal berdasarkan tingkat kesukaran, memperbaiki soal yang tidak valid, memeriksa jawaban peserta didik, mengklasifikasikan hasil-hasil penilaian; (4) Pengembangan diri, yaitu memotivasi para guru untuk berkemauan meningkatkan kemampuan diri, memiliki rasa keingintahuan yang tinggi, mampu mengendalikan diri, memiliki integritas kepribadian, (5) Penguasaan bahan kajian akademik, yaitu memiliki kompetensi dan menguasai materi pelajaran yang diajarkan terhadap bidang studi tertentu, karena sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Upaya yang dilakukan pengawas sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru-guru di atas untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM) sekolah agar mampu mengelola dan mengembangkan program-program sekolah dengan baik, dalam rangka menjadikan sekolah bermutu. Sekolah bermutu akan dapat memberikan layanan pendidikan bermutu sesuai tuntutan masyarakat. Namun usaha tersebut nampaknya belum membuahkan hasil yang diharapkan karena dari hasil temuan di lapangan, masih banyak guru-guru yang belum memiliki kompetensi sebagaimana yang ditetapkan oleh departemen pendidikan Nasional Tahun 2003 tentang standar kompetensi guru. Untuk itu pengawas sekolah diharapkan mampu memotivasi dan merangsang semangat guru-guru dalam meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan terbaik kepada siswa-siswanya.

3. Penilaian Kemampuan Pengawas SMA

Temuan penelitian memberi penjelasan bahwa perlu adanya suatu pola atau mekanisme sistem penilaian pengawas pendidikan. Temuan tersebut menunjukkan indikasi perlu adanya konsistensi antara pola dan strategi yang direncanakan dengan pelaksanaan pengawasan. Setiap aktivitas seorang profesional harus dapat diukur melalui alat dan mekanisme pengukuran yang tepat. Aktivitas pengawas sesungguhnya menggambarkan kinerja komponen tenaga kependidikan, di mana proses dan produk kinerjanya akan

berpengaruh kepada tujuan pencapaian pendidikan khususnya jalur sekolah. Bagaimana sekolah akan dikatakan berhasil, jika komponen pengawasnya tidak pernah dilakukan penilaian.

Jika kinerja seseorang yang mempunyai tanggung jawab terhadap tugasnya tidak memperoleh perhatian akan berdampak negatif. Masalah kinerja melalui pelacakan, dengan pertanyaan sebagai berikut: (1) apakah pekerja mempunyai keterampilan dan kemampuan untuk bekerja; (2) apakah pekerja mempunyai sumber daya cukup untuk bekerja; (3) kapan masalah kinerja timbul; dan (4) bagaimana reaksi teman pekerja atas masalah kinerja.

Berdasarkan perincian pertanyaan tersebut, direalisasikan melalui mekanisme sistem penilaian di setiap organisasi. Penilaian juga harus mempunyai dampak terhadap individu, dampak tersebut bersifat positif. Artinya, dapat memenuhi harapan-harapan emosional, fisik dan phisis karyawan sesuai dengan derajat dan level motivasi.

Suatu organisasi yang mempunyai tujuan dan sasaran yang pasti, tentunya antara komponen dalam sistem organisasi tidak dapat dipisahkan secara terpilah-pilah. Hal itu tentunya, diperlukan suatu sistem yang saling interdependensi antara satu komponen personel dengan personel lainnya. Bertolak dari saling interpedensi maka setiap individu, masing-masing mempunyai potensi yang dapat dibangun secara kokoh. Salah satunya potensi dalam organisasi adalah adanya kelompok kerja, apakah yang bersifat hubungan sosial dalam lingkungan organisasi, maupun yang bersifat hubungan kerja.

Kondisi penilaian yang dilakukan oleh seseorang yang bertanggung jawab terhadap kemajuan kinerja yang dinilainya jika dilakukan secara objektif, dapat dipandang sebagai bagian yang penting dalam memberikan dorongan pada kelompok untuk bersaing untuk mencapai sasarnya. Dengan demikian penilaian kinerja tidak hanya berlaku kepada personel, melainkan terhadap seluruh komponen yang terkait dalam organisasi. Seluruh penilaian dalam lingkungan organisasi, sesungguhnya merupakan gambaran totalitas yang menunjukkan kualitas kinerja dari individu, kelompok, dan pada gilirannya berlaku untuk seluruh organisasi.

Kinerja dipengaruhi oleh kadar manajemen yang optimal, artinya kondisi internal sistem perekrutan, seleksi, serta kompensasi merupakan bagian integral yang perlu mendapat perhatian dalam meningkatkan kualitas kinerja. Dalam penelitian ini disarankan bahwa untuk meningkatkan kualitas kinerja dapat dilakukan dengan cara

mengimplementasikan manajemen secara baik dan menciptakan iklim kerja persuasif edukatif dengan lingkungan.

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

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

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

Implikasi penilaian terhadap kompensasi hakikatnya dari perolehan seseorang yang telah melaksanakan tugas sebagai dampak dari penilaian kerjanya. Selaras dengan tanggung jawab jabatan fungsional, dalam tatanan sistem kepegawainegerian nampaknya kompensasi yang bersifat material belum menjadi suatu perhatian khusus. Mengingat kompensasi sudah termasuk dalam satu kesatuan sistem penggajian dan tunjangan jabatan. Adapun kompensasi non material masih bersifat tertutup dan terkait dengan pola penilaian DP3. Kondisi tersebut nampaknya masih harus dicari pola kompensasi yang konkret bagi personil pengawas guna meningkatkan kinerja dan motivasinya.

Oleh karena itu peneliti mempunyai argumen bahwa untuk menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan khususnya jalur sekolah harus dilakukan sistem perencanaan,

pelaksanaan dan evaluasi bidang tenaga kependidikan secara sistematis, konseptual dan berkesinambungan, dengan dukungan sumber dana yang memadai sesuai kebutuhan.

D. PENUTUP

Berdasarkan paparan dan temuan hasil penelitian dapat dikemukakan beberapa informasi penting sebagai simpulan yaitu: a) Kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh pengawas di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Simalungun, sesuai ketentuan pokok yaitu meliputi: (1) menyusun dan melaksanakan pedoman kegiatan, (2) membimbing pelaksanaan kurikulum; (3) membimbing tenaga teknis; (4) membimbing tata usaha; (5) membimbing penggunaan dan pemeliharaan sarana belajar serta menjaga kuantitas sarana sekolah; (6) membimbing hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah, dunia usaha dan komite sekolah. b) Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran intensitasnya cukup tinggi, namun belum efektif dan tepat sasaran. Pelaksanaan pengawasan terhadap pengelolaan manajemen sekolah dalam upaya menjadikan sekolah bermutu sudah cukup baik, namun dikarenakan sumber daya sekolah yang masih terbatas yaitu sumber daya manusia, sumber dana, sarana dan prasarana serta fasilitas yang dimiliki, tidak mendukung untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. c) Sistem penilaian pengawas ditinjau dari mekanisme dan sistem bagi personil pengawas belum dilakukan secara terfokus pada kinerja sesuai dengan jabatan fungsional yang diembannya. Tindak lanjut penilaian belum menjadi fokus perhatian pihak-pihak yang lebih berwenang seperti promosi jabatan fungsional. d) Kompensasi personil pengawas sebagai dampak dari penilaian kinerja, sampai saat ini baik bersifat material maupun non material belum menjadi prioritas perhatian pihak berwenang.

Dari hasil analisis tersebut, dapat dikemukakan beberapa saran yaitu: a) Perencanaan yang dilakukan pengawas harus dibuat secara rinci dan difokuskan untuk pengembangan personil guru disamping personil lainnya di sekolah. Perencanaan yang menyangkut tentang pengembangan tenaga kependidikan harus mengimplementasikan tentang: (1) penjabaran kebijakan dan landasan pendidikan dalam wujud perencanaan pembelajaran di kelas dan di luar kelas; (2) pengaplikasian komponen-komponen pembelajaran sebagai suatu

sistem dalam proses belajar mengajar; (3) pelaksanaan komunikasi dalam komunitas profesi, sosial dan memfasilitasi pembelajaran masyarakat; (4) pelaksanaan fungsi dan program bimbingan dan administrasi pendidikan dengan lebih mendalam; (5) pemanfaatan teknologi, lingkungan, budaya dan sosial serta lingkungan alam dalam pengembangan proses belajar mengajar para guru. b) Pengawas sekolah hendaknya mengintensifkan pelaksanaan pengawasan, perencanaan, interaksi belajar mengajar dan evaluasi pembelajaran kepada kepala sekolah dan guru-guru, agar dapat meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa. Dapat melaksanakan program pembinaan yang berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi guru-guru agar dapat memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Melakukan pembinaan yang lebih terarah terhadap pengelolaan manajemen sekolah dalam upaya untuk menjadikan sekolah bermutu. Bertindak lebih tegas dalam menerapkan peraturan yang berlaku terutama dalam hal disiplin kepegawaian. c) Sistem penilaian personil pengawas dikembangkan dari rujukan kriteria unjuk kerja yang terdokumentasi. Penilaian dapat dilakukan oleh pihak vertikal (atasan langsung). Vertikal adalah Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten atas dasar penilaian kinerja yang mengacu pada dokumentasi kriteria unjuk kerja pengawas selaras dengan klasifikasinya. Selain itu perlu ada perhatian terhadap sistem kompensasi, bagi pengawas yang telah memenuhi kriteria atau standar kerja. Oleh sebab itu harus ada penganggaran formal dan terbuka, seperti alokasi anggaran belanja tahunan kantor Dinas pendidikan dan pengajaran kabupaten atau anggaran sekolah melalui BP3, yang nilainya disesuaikan dengan kinerjanya. Sedangkan kompensasi non material berupa kredit poin untuk promosi jabatan pengawas lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Sanusi. (1988). *Sistem Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Bandung: IKIP
- Alponso, R.J. and G.R. Foerth, R.F. Neville.(1981). *Instructional Supervision A Behaviour System*. Boston : Allyn and Bacon.

- Bogdan, Robert and Biklen. (1992). *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston Allyn and Bacon.
- Castetner B. William. (1996). *The Human Recource Function in Educational Administration*. Ohio: Merril an Imprint of Prentice Hall.
- Davis, Russle G. (1980). *Planning Education For Development: Volume Issue and Problem in The Planning of Education in Developing Countries*. Cambridge. Massachusetts.
- Depdikbud, (1992). *Administrasi Sekolah. Jilid II. Untuk SPG*.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: LP2TK.
- Komaruddin. (1972). *Ensiklopedi Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alumni.
- Michael, Fullan. (1992). *The Future Educational Change. The Meaning of Education Change*. Ontarion: OISE Press.
- Moleong, Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (1988). *Metode Penelitian Naturalistik –Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, Hadari. (1983). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Pidarta, Made. (1992). *Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Grasindo.
- Rivai, -Moch. (1987). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmars.
- Sahertian, Piet A. (2000). *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sagala, Syaiful. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat. Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Rakasta Samasta.
- Sergiovanni, T.J. dan Starratt, R.J. (1983). *Supervision Human Perspectives*. New York: McGraw Hill Book Company.

- Siahaan, Amiruddin. dkk. (2006). *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Sirait, Justine. (2006). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi Pendidikan Dasar dan Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung : Angkasa.

* Julawan Saragih adalah Mahasiswa Pascasarjana Universitas Negeri Medan

