**TUGAS MAKALAH**

**MATA KULIAH SUPERVISI PENDIDIKAN**

**PERAN DAN TANGGUNG JAWAB PENGAWAS SEKOLAH**

**Dosen Pengampu:**

**Prof. Dr. Bujang Rahman, M. Si.**

**Dr. Riswanti Rini, M. Si.**



**Disusun Oleh :**

1. **Dian Anisa Fitri 2123012002**
2. **Iskandar Saputra 2123012008**
3. **Nia Kurniasih 2123012011**
4. **Yuni Rahmawati 2123012005**

**MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**BANDAR LAMPUNG**

**2022**

**KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat tuhan yang maha Esa, atas segala nikmat dan karunia-Nya, makalah yang berjudul” PERAN DAN TANGGUNG JAWAB PENGAWAS SEKOLAH” dapat di selesaikan tanpa suatu hambatan apapun. Pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan rasa terimakasih kepada  pihak-pihak yang telah membantu penyusunan makalah dan telah memberi motivasi untuk pembuatan makalah ini.

Penulis telah berupaya menyajikan makalah dengan sebaik-baiknya. Di samping itu apabila dalam makalah didapati kekurangan dan kesalahan, baik dalam pengetikan maupun isinya, maka penulis dengan senang hati menerima saran dan kritik yang konstruktif dari pembaca guna penyempurnaan penulisan makalah berikutnya. Semoga makalah yang sederhana ini dapat menambah khasanah keilmuan dan bermanfaat.

Hormat kami,

Penulis

# DAFTAR ISI

ISI HALAMAN

[KATA PENGANTAR 2](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135108)

[DAFTAR ISI 3](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135109)

[I. PENDAHULUAN 4](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135110)

[1.1. Latar Belakang 4](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135111)

[1.2. Rumusan Masalah 5](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135112)

[1.3. Tujuan Penulisan 5](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135113)

[II. PEMBAHASAN 6](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135114)

[2.1. Peran dan tanggung jawab pengawas sekolah 6](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135115)

2.2 Standar kompetensi pengawas sekolah 8

2.3 Tugas Pokok dan Kode etik pengawas sekolah 10

2.3 Program Pengawasan Sekolah …17

2.5 Fungsi Pengawas Sekolah ..19

2.6 Kewenangan dan hak pengawas sekolah 21

[III. PENUTUP 23](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135114)

[3.1 Kesimpulan 23](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135118)

3.2 Saran ..23

[DAFTAR PUSTAKA 24](file:///C:\Users\ASUS\Downloads\Makalah-Sumber-Dana-Pendidikan.doc#_Toc525135119)

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

## Latar Belakang

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia. Mutu pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) di sekolah. Mutu pendidikan di sekolah cenderung tidak ada peningkatan tanpa diiringi dengan penjaminan mutu pendidikan oleh sekolah. Penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah sendiri merupakan mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu dan aturan yang ditetapkan.

Pendidikan  yang diharapkan dalam sistem pendidikan nasional adalah pendidikan yang menghasilkan lulusan yang berorientasi mutu dan berdaya saing tinggi. Sebab kedua hal tersebut merupakan tuntutan pasar dunia global saat ini, yaitu adanya gelombang peradaban keempat yang saat ini dikenal dengan era industri 4.0 memaksa kita menyesuaikan seluruh kerangka sendi dan perangkat kerja pada setiap segmen kehidupan, termasuk pembelajaran di sekolah. Supriano (Direktorat Pembinaan Tenaga Pendidikan, 2018:ii) menyatakan bahwa “Sebagaimana kita ketahui dan kita sadari bersama bahwa gerak perkembangan dunia pendidikan mengikuti deret hitung sementara perkembangan eksternal mengikuti deret ukur. Hal tersebut berimplikasi pada terjadinya kesenjangan yang melahirkan 2 (dua) tantangan mendasar yang dihadapi dunia pendidikan secara serempak yaitu daya saing global dan pemerataan mutu pendidikan di tanah air”.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat menuntut guru untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Inovasi menjadi kunci paling utama di era industri 4.0 yang menuntut kepala sekolah membentuk peserta didik memiliki kompetensi abad 21 yang mampu berfikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan komunikatif. Peserta didik yang berkualitas merupakan keluaran (output) dari sistem persekolahan yang baik. Guru menjadi aktor utama yang mengelola proses pembelajaran mulai dari masukan (input), proses, dan keluaran (output) dengan berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), yaitu Standar Kelulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan Standar Pembiayaan. Untuk menjamin terselenggaranya pembelajaran yang berkualitas, salah satunya adalah adanya para penjamin kualitas itu sendiri. Salah satu pihak yang dinilai memiliki peran penting dalam penjaminan mutu tersebut adalah Pengawas sekolah (Agung & Yufridawati, 2013:131). Hal yang sama disampaikan oleh Barnawi dan Arifin ( 2014:89) bahwa Pengawas sekolah sebagai jabatan fungsional memiliki peran signifikan dalam pengembangan mutu pendidikan

## Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam makalah ini antara lain:

1. Apa sajakah tugas dan peran pengawas sekolah?
2. Apa saja standar kompetensi pengawas sekolah?
3. Apa sajakah kode etik pengawas sekolah?
4. Apa saja Program pengawasan di sekolah?
5. Apakah fungsi pengawas sekolah?
6. Apakah Kewenangan dan Hak Pengawas Sekolah?

## Tujuan Penulisan

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penulisan makalah ini adalah:

* + - 1. Memahami apa saja tugas dan peran pengawas sekolah
      2. Menjelaskan standar kompetensi pengawas sekolah
      3. Menjelaskan kode etik pengawas sekolah
      4. Menjelaskan Program pengawasan di sekolah
      5. Menjelaskan fungsi pengawas sekolah
      6. Menjelaskan Kewenangan dan Hak Pengawas Sekolah

# BAB II

**PEMBAHASAN**

* 1. **PERAN DAN TANGGUNG JAWAB PENGAWAS SEKOLAH**

Jabatan Pengawas sekolah merupakan jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Pengawas Sekolah juga memiliki kedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial dengan sejumlah tugas pokok dan rinciannya pada sejumlah sekolah binaan yang telah ditetapkan. Secara umum tugas pokok Pengawas Sekolah meliputi tugas pengawasan akademik dan manajerial yang meliputi:

1. penyusunan program pengawasan;

2. pelaksanaan pembinaan;

3. pemantauan pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan;

4. penilaian;

5. pembimbingan dan pelatihan profesional Guru;

6. evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan; dan

7. pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Tugas pokok Pengawas Sekolah sangat berkaitan dengan jenjang jabatan Pengawas Sekolah. Jenjang jabatan Pengawas Sekolah terdiri dari Pengawas Sekolah Muda (Golongan III/c dan III/d), Pengawas Sekolah Madya (Golongan IV/a, IVb, dan IV/c), dan Pengawas Sekolah Utama (Golongan IV/d dan IVe). Pembagian jenjang jabatan tersebut berhubungan juga dengan rincian kegiatan pengawas sekolah. Semakin tinggi jabatan seorang PS, bertambah pula rincian kegiatan yang harus dilakukan oleh PS tersebut. Semakin tinggi jabatan seorang PS, semakin besar pula tugas, tanggung jawab dan kewenangannnya. Hubungan jenjang jabatan dan rincian kegiatan PS ini berlaku untuk semua bidang pengawasan sekolah baik untuk pengawas taman kanak-kanak, sekolah dasar, pengawas rumpun mata pelajaran/mata pelajaran, pendidikan luar biasa, dan bimbingan konseling.

Pengawas Sekolah Muda memiliki paling sedikit rincian kegiatan dibanding Pengawas Sekolah Madya, demikian juga Pengawas Sekolah Madya dibanding Pengawas Sekolah Utama. Hal ini akan berimplikasi pada jumlah beban dan tanggungjawab yang harus dipenuhi PS, serta wewenang yang dimilki oleh PS.



Rincian kegiatan yang harus dilakukan oleh masing-masing jenjang PS pada Gambar 2.2 berhubungan dengan kewajiban, tanggung jawab dan kewenangan PS.

1. Kewajiban:

* 1. menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan membimbing dan melatih profesional guru;
  2. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
  3. melakukan pengembangan profesi, meliputi: menyusun karya tulis ilmiah, penerjemahan, penyaduran buku, karya ilmiah di bidang pendidikan formal/ pengawasan, dan membuat karya inovatif.

2. Tanggung jawab:

Melaksanakan tugas pokok dan kewajiban lain sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

3. Kewenangan:

Memilih dan menentukan metode kerja, menilai kinerja guru dan kepala sekolah, menentukan dan/atau mengusulkan program pembinaan, serta melakukan pembinaan.

Pelaksanaan tugas pokok PS adalah menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru harus dibuktikan dengan dokumen dan laporan pelaksanaan masing-masing tugas pokok tersebut.

**Peran Pengawas Sekolah**

Pengawas Sekolah dituntut untuk berperan aktif dalam mengembangkan organisasi profesi pengawas sekolah dan organisasi kedinasan. Organisasi-organisasi tersebut dapat dijadikan wahana untuk meningkatkan profesionalisme dan karier pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas profesinya.

Untuk berperan dalam organisasi profesi bisa melalui Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI), sedangkan untuk berperan aktif dalam organisasi kedinasan bisa melalui Kelompok Kerja Pegawas Sekolah (KKPS) dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS). Selain itu pengawas sekolah bisa berperan aktif sebagai Koordinator Pengawas (Korwas). Peran aktif pengawas sekolah dalam organisasi profesi dan organisasi kedinasan sangat bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi pelaksanaan tugas pengawasan dan untuk meningkatkan karier pengawas sekolah. Misalnya, pengawas sekolah yang menjadi pengurus atau anggota APSI dihargai dengan angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatannya.

Peran Pengawas Sekolah dalam organisasi pengawas sekolah dapat dimulai dengan menjadi anggota aktif dan/atau menjadi pengurus baik di tingkat pusat, propinsi maupun tingkat kabupaten/kota.

* 1. **STANDAR KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH**

Standar seorang pengawas telah diatur dalam permendiknas no 12 tahun 2007 di antaranya:

1. Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi;
2. Guru bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan atau kepala sekolah dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;
3. Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;
4. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;
5. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
6. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

Kompetensi yang harus dimiliki seorang pengawas sekolah meliputi:

1. Kompetensi Kepribadian

2. Kompetensi Supervisi Manajerial

3. Kompetensi Supervisi Akademik

4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan

5. Kompetensi Penelitian Pengembangan

6. Kompetensi Sosial

**Berikut gambar penjelasan singkat terkait kompetensi pengawas sekolah:**

****

* 1. **TUGAS POKOK DAN KODE ETIK PENGAWAS SEKOLAH**

**2.3.1** **Ketentuan Tugas Pokok Pengawas Sekolah**

Dalam ketentuan umum PermenPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 dijelaskan bahwa: (1) Jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan; (2) Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan; (3) kegiatan pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru.

Apabila dikaji dari uraian tersebut pengawasan yang dimaksud relevan dengan makna supervisi. Secara etimologi “supervisi” berasal dari kata “*super*” dan “*vision*” yang masing- masing kata itu berarti atas dan penglihatan. Jadi secara etimologis supervisi berarti penglihatan dari atas. Pengertian semacam itu merupakan arti kiasan yang menggambarkan suatu posisi yang melihat berkedudukan lebih tinggi daripada yang dilihat. Secara semantik, supervisi adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu belajar dan mengajar pada khususunya.

1. Dalam *Dictionary of Education*, **Carter V. Good** memberikan batasan supervisi pendidikan sebagai berikut: *“Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam upaya memimpin guru-guru dan petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, seleksi, pertumbuhan jabatan, pengembangan guru, dan memperbaiki tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode dan evaluasi pengajaran”.*
2. **Mc. Nerney**, dalam bukunya *Educational Supervision* secara singkat mengungkapkan bahwa supervisi adalah prosedur memberi pengarahan atau petunjuk, dan mengadakan penilaian terhadap proses pengajaran.

Dari definisi di atas, dapat diambil beberapa pokok pikiran tentang supervisi (pengawasan/kepengawasan), yakni bahwa supervisi pada hakikatnya merupakan segenap bantuan yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Dengan kata lain, pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam memberi bantuan profesional kepada guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan, sehingga tujuan pendidikan nasional tercapai. Berdasarkan pengertian supervisi di atas, maka pengawasan akademik adalah kegiatan pengawas sekolah dalam memberi bantuan profesional kepada guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran; sedangkan pengawasan manajerial adalah kegiatan pengawas sekolah dalam memberi bantuan profesional kepada kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan.

Dalam Pasal 3 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pendidikan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dalam hal ini, apabila dikaitkan dengan pengertian pengawas sekolah dan pengawasan, pengawas sekolah memiliki peran menjamin terwujudnya tujuan pendidikan nasional melalui penjaminan mutu pembelajaran dalam bidang pengawasan akademik dan penjaminan efektifitas pengelolaan pendidikan dalam bidang pengawasan manajerial seperti yang telah diuraikan di atas.

**Bidang Sasaran Pengawasan**

Dikutip dari PermenPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 kedudukan pengawas sekolah adalah:

1) Pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan**;**

2) Bidang pengawasan meliputi pengawasan Taman Kanak- Kanak/Raudhatul Athfal, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah, pengawasan rumpun mata pelajaran/mata pelajaran, pendidikan luar biasa, dan bimbingan konseling;

3) Sasaran pengawasan bagi setiap pengawas sekolah adalah:

a) untuk Taman Kanak- Kanak/Raudhatul Athfal dan Sekolah Dasar/Madrasah

Ibtidaiyah paling sedikit 10 satuan pendidikan dan/atau 60 (enam puluh) Guru;

b) untuk Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan paling sedikit 7 satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) guru mata pelajaran/kelompok mata pelajaran;

c) untuk sekolah luar biasa paling sedikit 5 satuan pendidikan dan/atau 40 (empat

puluh) guru;

d) untuk pengawas bimbingan dan konseling paling sedikit 40 (empat puluh) guru bimbingan dan konseling; dan

e) untuk daerah khusus, beban kerja pengawas sekolah paling sedikit 5 (lima)

satuan pendidikan secara lintas tingkat satuan dan jenjang pendidikan.

**Beban Kerja dan Uraian Tugas Pengawas Sekolah**

Merujuk berbagai regulasi, ketentuan beban kerja pengawas sekolah sebagai berikut:

1. Beban kerja pengawas satuan pendidikan, pengawas mata pelajaran, atau pengawas kelompok mata pelajaran dalam melakukan tugas pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan pengawasan yang ekuivalen dengan paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam pembelajaran tatap muka dalam 1 (satu) minggu (Ayat (8) Pasal 54 PP Nomor 74 Tahun 2008).

b. Beban kerja pengawas satuan pendidikan, pengawas mata pelajaran, atau pengawas rumpun mata pelajaran dalam melaksanakan tugas pengawasan, pembimbingan, dan pelatihan profesional guru ekuivalen dengan paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam pembelajaran tatap muka dalam 1 (satu) minggu (Ayat (3) Pasal 54 PP Nomor 19 Tahun 2017 );

c. Beban kerja pengawas sekolah adalah 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam per

minggu termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di sekolah binaan (Pasal 6 Permenag PAN dan RB Nomor 21 Tahun

2010);

d. Guru, kepala sekolah, pengawas sekolah melaksanakan beban kerja selama 40 (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu pada satuan administrasi pangkal terdiri atas 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam kerja efektif dan 2,5 (dua koma lima) jam istirahat (Pasal 2 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun

2018);

e. Beban kerja pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pengawasan, pembimbingan, dan pelatihan profesional terhadap guru ekuivalen dengan pelaksanaan pembelajaran atau pembimbingan yang merupakan beban kerja guru (Pasal 10 Permendikbud 15/2018);

f. Pengawas sekolah juga merencanakan, mengevaluasi, dan melaporkan hasil pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan terhadap guru dan kepala sekolah di sekolah binaan dalam pemenuhan beban kerja selama 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam kerja efektif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2.

Selanjutnya, dalam Pasal 5 PermenPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 dinyatakan bahwa “Tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi:

a. penyusunan program pengawasan,

b. pelaksanaan pembinaan,

c. pelaksanaan pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan,

d. penilaian kinerja,

e. pembimbingan dan pelatihan profesional guru,

f. evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan

g. pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus”.

Rincian tugas pokok pengawas sekolah berkaitan dengan jenjang jabatan pengawas sekolah. Jenjang jabatan pengawas sekolah terdiri dari:

a. Pengawas Sekolah Muda (Golongan III/c dan III/d),

b. Pengawas Sekolah Madya (Golongan IV/a, IVb, dan IV/c), dan

c. Pengawas Sekolah Utama (Golongan IV/d dan IVe).

Pembagian jenjang jabatan tersebut berhubungan dengan rincian kegiatan pengawas sekolah. Semakin tinggi jabatan seorang pengawas sekolah, bertambah pula rincian kegiatan yang harus dilakukan pengawas sekolah tersebut. Semakin tinggi jabatan seorang pengawas sekolah, semakin besar pula tugas, tanggung jawab dan kewenangannya.

**Implikasi Pelaksanaan Tugas Pokok dan Pengembangan Karir PS**

Pengembangan karir pengawas sekolah ditandai dengan kenaikan pangkat dan/atau jabatan pengawas sekolah.

Pengembangan karir, kepangkatan dan jenjang jabatan pengawas sekolah didasarkan

atas perolehan angka kredit. Dan angka kredit pengawas sekolah ini dapat dikumpulkan dari rincian kegiatan pengawas sekolah yang meliputi unsur dan sub unsur sebagai berikut:

**a. Unsur Utama**

1) Pendidikan, meliputi:

a) mengikuti pendidikan dengan bukti berupa gelar/ijazah;

b) mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) fungsional calon pengawas sekolah dengan bukti berupa Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP); dan

c) mengikuti diklat fungsional pengawas sekolah dengan bukti berupa STTPP.

2) Pengawasan akademik dan manajerial, meliputi:

a) penyusunan program;

b) pelaksanaan program;

c) pengevaluasian hasil pelaksanaan program pengawasan;

d) pembimbingan dan melatih profesional guru; dan

e) pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

3) Pengembangan profesi, meliputi: a) penyusunan karya tulis ilmiah; b) pembuatan karya inovatif: dan

c) penerjemahan/penyaduran buku dan atau karya ilmiah di bidang pendidikan formal /pengawasan.

**b. Penunjang tugas pengawas sekolah, meliputi:**

1) peran sebagai penyaji atau peserta dalam seminar/lokakarya di bidang pendidikan formal/kepengawasan sekolah;

2) menjadi anggota sebuah organisasi profesi;

3) menjadi anggota tim penilai angka kredit jabatan fungsional pengawas sekolah;

4) pelaksanaan kegiatan pendukung pengawasan sekolah;

5) mendapat penghargaan/tandajasa; dan

6) memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya.

Untuk memudahkan pemahaman tentang jumlah angka kredit yang akan diperoleh oleh pengawas sekolah dari pelaksanaan tugas pengawasan akademik dan manajerial, berikut disajikan pada Tabel 3 Rekapitulasi Angka Kredit yang diberikan pada setiap butir kegiatan pelaksanaan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial.

**Matrik Tugas Pokok Pengawas:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rincian Tugas** | **Pengawasan Akademik** (Teknis Pendidikan/ Pembelajaran) | **Pengawasan Manajerial** (Administrasi dan Manajemen Sekolah) |
| Inspecting/ Pengawasan | * Pelaksanaan kurikulum mata pelajaran * Proses pembelajaran/ praktikum/ studi lapangan * Kegiatan ekstra kurikuler * Penggunaan media, alat bantu dan sumber belajar * Kemajuan belajar siswa Lingkungan belajar | * Pelaksanaan kurikulum sekolah * Penyelenggaraan administrasi sekolah * Kinerja kepala sekolah dan staf sekolah * Kemajuan pelaksanaan pendidikan di sekolah * Kerjasama sekolah dengan masyarakat |
| Advising/ Menasehati | * Menasehati guru dalam pembelajaran/bimbingan yang efektif * Guru dalam meningkatkan kompetensi professional * Guru dalam melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar * Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas * Guru dalam meningkatkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogik | * Kepala sekolah di dalam mengelola pendidikan * Kepala sekolah dalam melaksanakan inovasi pendidikan * Kepala sekolah dalam peningkatan kemampuan professional kepala sekolah * Menasehati staf sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah * Kepala sekolah dan staf dalam kesejahteraan sekolah |
| Monitoring/ Memantau | * Ketahanan pembelajaran * Pelaksanaan ujian mata pelajaran * Standar mutu hasil belajar siswa * Pengembangan profesi guru * Pengadaan dan pemanfaatan sumber-sumber belajar | * Penyelenggaraan kurikulum * Administrasi sekolah * Manajemen sekolah * Kemajuan sekolah * Pengembangan SDM sekolah * Penyelenggaraan ujian sekolah * Penyelenggaraan penerimaan siswa baru |
| Coordinating/ mengkoordinir | * Pelaksanaan inovasi pembelajaran * Pengadaan sumber-sumber belajar * Kegiatan peningkatan kemampuan profesi guru | * Mengkoordinir peningkatan mutu * SDM sekolah * Penyelenggaraan inovasi di sekolah * Mengkoordinir akreditasi sekolah * Mengkoordinir kegiatan sumber daya pendidikan |
| Reporting | * Kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran * Kemajuan belajar siswa * Pelaksanaan tugas kepengawasan akademik | * Kinerja kepala sekolah * Kinerja staf sekolah * Standar mutu pendidikan * Inovasi pendidikan |

* + 1. **Kode Etik Pengawas Sekolah:**

Menurut **Martin** (1993), etika didefinisikan sebagai “*the disicpline which can act as the performance index or reference for our control system*”. Etika akan memberikan semacam batasan maupun standar yang akan mengatur pergaulan manusia di dalam kelompok sosialnya. Dalam pengertian secara khusus, jika dikaitkan dengan seni pergaulan manusia, etika merupakan bentuk aturan (*code*) tertulis yang secara sistematis sengaja ditetapkan berdasarkan prinsip moralitas yang ada dan pada saat yang dibutuhkan akan bisa difungsikan sebagai alat untuk menghakimi segala macam tindakan yang secara *common sense* dinilai menyimpang dari kode etik. Dengan demikian, etika adalah refleksi dari apa yang disebut dengan “self-control”.

Segala sesuatu dibuat dan diterapkan dari dan untuk kepentingan kelompok sosial (profesi) tertentu. Kelompok dari orang-orang yang berkeahlian dan berkemahiran yang diperoleh dari proses pendidikan dan pelatihan yang berkualitas dan berstandar tinggi dalam bentuk, yakni Organisasi Profesi. Kehadiran organisasi profesi dengan perangkat “built-in mechanism” berupa kode etik profesi dalam hal ini jelas penting untuk menjaga martabat serta kehormatan profesi. Di sisi lain kode etik profesi diterapkan untuk melindungi masyarakat dari segala bentuk penyimpangan maupun penyalah-gunaan jabatan dan keahlian tertentu.

Berdasarkan Pasal 3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk pengawas sekolah, sebagai profesi berlandaskan pada prinsip: (1) nilai dasar; (2) kode etik dan kode perilaku; (3) komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik; (4) kompetensi yang diperlukan sesu ai dengan bidang tugas; (5) kualifikasi akademik; (6) jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan (7) keprofesionalan jabatan. Selanjutnya, di Pasal 5 diatur bahwa Kode etik dan kode perilaku bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Kode etik dan kode perilaku berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN: (1) melaksanakan tugasnya dengan jujur; (2) bertanggung jawab; (3) berintegritas tinggi; (4) melaksanakan tugasnya dengan cermat; dan (5) disiplin. Kode etik pengawas sekolah telah ditetapkan pada Munas III Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI) yang dilaksanakan pada tanggal 13 s.d. 15 Juli 2013, yang selanjutnya disempurnakan pada Rapimnas III APSI pada tanggal 30 Januari 2016.

**Kode etik Pengawas Sekolah Indonesia, yakni:**

1. Dalam melaksanakan tugas, senantiasa berlandaskan iman dan taqwa, serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
2. Merasa bangga mengemban tugas sebagai pengawas sekolah;
3. Memiliki pengabdian yang tinggi dalam menekuni tugas sebagai pengawas sekolah;
4. Bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dalam tugasnya sebagai pengawas sekolah;
5. Menjaga citra dan nama baik selaku pembina dalam melaksanakan tugas sebagai pengawas sekolah;
6. Memiliki disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas profesi sebagai pengawas sekolah;
7. Mampu menampilkan jati diri dan keberadaan sebagai aparat dan tokoh yang diteladani;
8. Sigap dan terampil untuk menanggapi dan membantu memecahkan masalah- masalah yang dihadapi aparat yang menjadi binaannya;
9. Memiliki rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi, baik terhadap aparat binaan maupun terhadap sesama pengawas sekolah.

**Sanksi:**

1. Pemberian rekomendasi sanksi terhadap Pengawas Sekolah/Madrasah yang melakukan pelanggaran terhadap Kode Etik Pengawas Sekolah/Madrasah merupakan wewenang Dewan Kehormatan Pengawas Sekolah/Madrasah.
2. Pemberian rekomendasi sanksi oleh Dewan Kehormatan Pengawas Sekolah/Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus adil dan objektif.
3. Rekomendasi Dewan Kehormatan Pengawas Sekolah/Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib dilaksanakan oleh APSI.
4. Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan upaya pembinaan kepada Pengawas Sekolah/Madrasah yang melakukan pelanggaran dan untuk menjaga harkat dan martabat profesi Pengawas Sekolah/Madrasah.
5. Siapapun yang mengetahui telah terjadi pelanggaran Kode Etik Pengawas Sekolah/Madrasah wajib melapor kepada Dewan Kehormatan Pengawas Sekolah/Madrasah, Organisasi Profesi Pengawas Sekolah/Madrasah, atau pejabat yang berwenang.
6. Setiap pelanggar kode etik dapat melakukan pembelaan diri dengan/atau tanpa bantuan organisasi profesi Pengawas Sekolah/Madrasah dan/atau penasehat hukum sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan dihadapan Dewan Kehormatan Pengawas Sekolah/Madrasah.
   1. **PROGRAM PENGAWASAN SEKOLAH**

Untuk dapat melakukan perubahan secara efektif sehingga beberapa hal yang menimbulkan kegagalan itu bisa dihindari maka Pengawas sekolah harus mampu melakukan perubahan secara terencana, sistematis dan terukur.

Dalam Panduan Kerja Pengawas Sekolah (2017:31), dijelaskan bahwa Program pengawasan harus “SMARTER” sehingga program pengawasan itu berisi program yang spesifik, dapat diukur ketercapaiannya, sesuai dengan kondisi sekolah binaan, tidak mengada-ada, jelas waktu pelaksanaannya, dapat dinilai secara objektif, dan dapat ditinjau ulang sesuai dengan kebutuhan berbagai kondisi di sekolah, atau dalam panduan kerja ini disebut *SMARTER*, yaitu :

* 1. *Specific and motivated*, artinya pokok masalah yang dijadikan program dalam penyusunan program kerja bersifat spesifik, jelas dan terfokus pada pencapaian tujuan. Program kerja yang disusun mampu memotivasi pihak yang terlibat untuk melaksanakannya.
  2. *Measureable*, artinya program dan kegiatan yang dipilih dapat diukur pencapaiannya. Indikator pencapaian atau keberhasilan sebaiknya bersifat kuantitatif dan/atau dapat diamati.
  3. *Achieveable*, artinya program dan kegiatan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di sekolah.
  4. *Realistics*, artinya program dan kegiatan yang dipilih sesuai dengan realistis, tidak mengada-ada, dan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah dalam pencapaian hasilnya.
  5. *Time bound*, artinya target waktu pencapaian jelas dalam setiap langkah.
  6. *Evaluated*, artinya program dan kegiatan yang dipilih dapat dinilai secara objektif.
  7. *Reviewed*, artinya program dan kegiatan yang dipilih dapat ditinjau ulang dan disesuaikan dengan kebutuhan berbagai kondisi di sekolah.

Selain tugas pokok dan fungsi yang dimiliki oleh pengawas, pengawas juga memiliki peranan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Secara garis besar peran pengawas pendidikan tertulis dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada pasal 55 bahwa “pengawasan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan”.

Kemudian, Dharma (2008:4) mengemukakan bahwa pengawas sekolah atau pengawas pendidikan hendaknya berperan sebagai:

* + 1. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya.
    2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya.
    3. Konsultan pendidikan disekolah binaannya.
    4. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah. (5) Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah.

Lebih lanjut, Dharma (2008:5) mengatakan bahwa pengawas sekolah memiliki peran khusus dalam melaksanakan supervisi manajerial, meliputi: (1) conceptor, (2) programmer, (3) composer, (4) reporter, (5) builder, (6) supporter, (7) observer dan (8) user. Selain itu, Olivia (Sahertian, 2000: 25) mengemukakan bahwa “peran seorang supervisor adalah sebagai: (1) coordinator, (2) consultant, (3) leadership group dan, (4) evaluator”. Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawas sebagai koordinator pengawas dapat mengkoordinasikan program pembelajaran, tugas-tugas anggota staf sebagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru. Kemudian sebagai seorang konsultan, pengawas dapat memberikan bantuan, mengkonsultasikan masalah yang dialami oleh guru baik secara individu maupun secara kelompok.

Sebagai pemimpin kelompok, pengawas dapat memimpin sejumlah staf/guru dalam mengembangkan potensi kelompok, mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesioanl secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok, pengawas sekolah dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (working for the group), bekerja dengan kelompok lain (working with other group) dan bekerja melalui kelompok (working through the group).

Sementara sebagai evaluator, seorang pengawas dapat membantu para guru dalam menilai hasil proses belajar mengajar dan menilai kurikulum yang dikembangkan oleh sekolah sesuai dengan kurikulum pada standar nasional pendidikan. Mutu pendidikan tidak akan berhasil jika dicapai karena faktor guru saja. Tenaga pendidikan lainya seperti pengawas juga memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Disadari ataupun tidak disadari, mutu pengawasan akan mempengaruhi mutu guru, mutu guru akan mempengaruhi mutu proses pembelajaran, proses pembelajaran yang bermutu akan menghasilkan murid yang bermutu, dan pada akhirnya jika semua bersinergi akan mempengaruhi mutu pendidikan secara keseluruhan.

* 1. **Fungsi Pengawas Sekolah**

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, pengawas sekolah melaksanakan fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.

Supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah.

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbing­­an, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbing­an, (3) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (4) me­manfaat­kan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pem­belajaran/bimbingan, (5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (9) mengembangkan dan me­manfaat­kan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (11) me­ngembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna, (12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pem­belajaran/bimbingan, dan (13) mengembangkan inovasi pem­belajar­an/bimbingan.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik seperti di atas, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
3. Konsultan pendidikan di sekolah binaannya
4. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah
5. Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) pe­rencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembang­an manajemen sekolah,
2. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya
3. Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya
4. Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan

**2.6. Kewenangan dan Hak Pengawas Sekolah**

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas sekolah/satuan pendidikan, setiap pengawas memiliki kewenangan dan hak-hak yang melekat pada jabatannya. Beberapa kewenangan yang ada pada pengawas adalah kewenangan untuk:

1. Bersama pihak sekolah yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah binaannya.
2. Menyusun program kerja/agenda kerja kepengawasan pada sekolah binaannya dan membicarakannya dengan kepala sekolah yang bersangkutan,
3. Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun.
4. Menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawas.

Hak yang seharusnya diperoleh pengawas sekolah yang profesional adalah :

1. Menerima gaji sebagai pegawai negeri sipil sesuai dengan pangkat dan golongannya,
2. Memperoleh tunjangan fungsional sesuai dengan jabatan pengawas yang dimilikinya,
3. Memperoleh biaya operasional/rutin untuk melaksanakan tugas-tugas kepengawasan seperti; transportasi, akomodasi dan biaya untuk kegiatan kepengawasan.
4. Memperoleh tunjangan profesi pengawas setelah memiliki sertifikasi pengawas.
5. Menerima subsidi dan insentif untuk menunjang pelaksanaan tugas dan pengembangan profesi pengawas.
6. Memperoleh tunjangan khusus bagi pengawas yang bertugas di daerah terpencil, rawan kerusuhan dan atau daerah bencana alam.

Semua biaya hak di atas dibebankan pada Pemerintah Pusat dan Daerah. Sedangkan tunjangan kesejahteraan diharapkan diberikan oleh pemerintah daerah. Besarnya tunjangan-tunjangan di atas disesuaikan dengan kemampuan pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Subsidi dan insentif untuk peningkatan profesionalitas pengawas diberikan sekali dalam setahun oleh pemerintah melalui Direktorat Tenaga Kependidikan. Besarnya subsidi dan insentif disesuaikan dengan kemampuan anggaran. Subsidi diberikan kepada pengawas melalui koordinator pengawas (korwas) yang ada disetiap Kabupaten/Kota. Untuk itu setiap korwas perlu menyusun program dan kegiatan peningkatan kemampuan profesionalisme pengawas di daerah­nya.

Perlu adanya pemikiran lebih lanjut mengenai status kepegawaian pengawas sekolah, apakah berstatus pegawai pusat yang ditempatkan di daerah. Ataukah tetap sebagai pegawai daerah, baik di tingkat provinsi (pengawas SMA dan SMK), di kabupaten (pengawas SLB dan SMP) dan di kecamatan (pengawas TK/SD).

**BAB III**

**PENUTUP**

**3.1 Kesimpulan**

* 1. Dalam melaksanakan tugas-tugas kepengawasannya, pengawas sekolah menyusun program kepengawasan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
  2. Harus adanya dokumen program kepengawasan, baik program tahunan maupun program semester pada setiap pengawas sekolah yang memuat kegiatan supervisi akademik dan manajerial dalam usaha membina profesional guru dan manajemen sekolah untuk kinerja pendidikan yang lebih baik.
  3. Pelaksanaan tugas pengawas sekolah mencakup tugas-tugas seperti: (1) inspecting meliputi kegiatan pengawasan pada pelaksanaan kurikulum, penggunaan media dan sumber bahan ajar, (2) advising pada pengawasan akademik mencakup kegiatan pemberian nasehat setelah pelaksanaan inspecting, seperti perbaikan kegiatan pelaksanaan kurikulum, PBM dan peningkatan kompetensi pribadi guru, (3) Memantau perkembangan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. (4) pelaksanaan tugas reporting pada pengawasan akademik meliputi kegiatan pelaporan hasil kepengawasan pada atasan guru dan pengawas sebagai rekomendasi, dan (5) pelaksanaan tugas Koordinating berhubungan dengan kegiatan pengadaan sumber-sumber belajar dan kegiatan peningkatan kemampuan profesi guru.

**3.2. Saran**

* 1. Pembina sekolah dan guru harus terus berkolaborasi untuk menciptakan pendidikan yang lebih baik lagi kedepannya
  2. Pengawas sekolah adalah konsultan pendidikan dan selalu siap dalam memperbaiki sekolah dan guru.
  3. Guru harus menganggap bahwa pengawas sekolah merupakan rekan yang tidak perlu ditakut karena pengawas sekolah merupakan teman atau partner tempat berdiskusi untuk perbaikan kinerja guru

**DAFTAR PUSTAKA**

Asfiati, 2000. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Kepala sekolah Kantor Departemen Agama Kabupaten Tapanuli. Tesis, Padang: PPS UNP Padang.

Aditya, Risky. 2011, Kepuasan Kerja Guru: Studi Deskriptif Pada Guru SLB Kota Medan,Medan: USU Press.

Cut Zurnali, 2010, "Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan", Penerbit Unpad Press, Bandung Fraser, T.M. 1992. Stres dan kepuasan kerja (Terjemahan Mulyana, L.) Jakarta: Pustaka Binaa Pressendo.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Jakarta: KemenegPAN dan RB.

Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor III/PB/2011 dan Nomor 6 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka kredit. Jakarta: Kemdikbud.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar

Pengawas Sekolah/Madrasah. Jakarta: Depdiknas.

Robbins, S.P., and T.A., Judge, 2009, Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, United State Of America, New York, hal. 113 http://chanatha.wordpress.com/2010/01/04/kepuasan-kerja/ http://id.shvoong.com/business-management/management/2190790-pengertian-