

KINERJA KEPALA SEKOLAH

Oleh:
Endang Herawan

Abstrak

Guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah memegang jabatan sebagai pemimpin. Dengan kedudukannya sebagai pemimpin kepala sekolah telah ditetapkan sebagai pribadi yang memiliki kekuasaan dan wewenang untuk memberikan perintah kepada personal yang ada di sekolah yang mengandung kekuatan hukum dan didukung oleh pejabat yang mengangkatinya. Kepemimpinan kepala sekolah dapat menentukan berkembang atau tidaknya kehidupan sekolah yang dipimpinnya. Karena itu, kepemimpinan manajerial kepala sekolah harus didasari pula oleh sifat sebagai "pemimpin" dan bukan hanya sifat sebagai seorang manajer. Mengingat kedudukan kepala sekolah begitu penting maka dalam penilaian kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah menjadi salah satu aspek dalam penilaian kinerja sekolah, karena berkat kepemimpinannya inilah akan menentukan baik-tidaknya kinerja sekolah yang dipimpinnya.

Kata Kunci: Kinerja, Kepala Sekolah.

A. Pendahuluan

Dalam keputusan mendikbud No. 0296/U/1996 tentang Penugasan Guru PNS sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Depdiknas, dinyatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah dengan berbagai sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan tujuan organisasi sekolah pada khususnya. Dengan demikian, Guru sebagai PNS di lingkungan Depdiknas dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah baik di sekolah yang diselenggarakan oleh Depdiknas maupun di sekolah yang diselenggarakan oleh masyarakat. Kompleksnya tugas-tugas sekolah membuat lembaga ini tidak mungkin lagi berjalan baik, tanpa kepala sekolah yang profesional dan berjiwa inovatif, karena itu guru yang diberikana tugas tambahan sebagai kepala sekolah sebagai kepala sekolah senantiasa dapat meningkatkan kemampuan pengabdian dan kreativitasnya serta dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

Guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah memegang jabatan sebagai pemimpin. Dengan kedudukannya sebagai pemimpin kepala sekolah telah ditetapkan sebagai pribadi yang memiliki kekuasaan dan wewenang untuk memberikan perintah kepada personil yang ada di sekolah yang mengandung kekuatan hukum dan didukung oleh pejabat yang mengangkatnya. Menurut N.Fattah (2000): "sebagai pimpinan tunggal di sekolah, ia memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah." Ukuran keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, adalah dengan mengukur kemampuannya di dalam menciptakan "iklim belajar mengajar", dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid dan staf lainnya untuk menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim belajar mengajar secara tertib, lancar dan efektif ini tidak terlepas dari kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai administrator dan pemimpin pendidikan di sekolah.

Dengan memperhatikan peran kepala sekolah yang begitu penting, maka dalam menilai kinerja suatu sekolah, salah satu yang menjadi indikatornya adalah kepemimpinan kepala sekolah. Unsur kepala sekolah dalam penilaian kinerja sekolah ditempatkan dalam komponen proses, artinya proses penyelenggaraan pendidikan akan berjalan baik, banyak ditentukan oleh kemampuan dan kapasitasnya kepala sekolah sebagai pimpinan maupun sebagai manajer.

B. Kepala Sekolah sebagai Pimpinan

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan, merupakan seorang figur yang pengaruhnya besar sekali dalam proses kehidupan suatu sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dapat menentukan berkembang atau tidaknya kehidupan sekolah yang dipimpinya. Karena itu, kepemimpinan manajerial kepala sekolah harus didasari pula oleh sifat sebagai "pemimpin" dan bukan hanya sifat sebagai seorang manajer. Dalam hal ini Depdikbud (1999:3-4) menjelaskan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus: mengarahkan dari pada mendorong atau memaksa; menjalankan kerjasama dalam setiap aktivitasnya tanpa mengandalkan kekuasaan atau SK; menanankan kepercayaan kepada para guru dan stafnya; memunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu dibanding memunjukkan bahwa ia mengetahui sesuatu; mengembangkan suasana yang bersemangat; senantiasa memperbaiki kesalahan daripada membebankan kesalahan pada orang lain dan bekerja dengan sungguh-sungguh, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu

mengarahkan orang lain tanpa merasa diperintah serta terus menerus berusaha mencapai tujuan sekolah.

Dengan demikian, tidak semua kepala sekolah dapat dikatakan sebagai pimpinan, jika ia tidak mampu untuk mengajak, menggerakkan dan memberdayakan personil sekolah untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh diri atau lembaga. Sedangkan Michael Fullan (2000), memberikan gambaran fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan bahwa dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mengedepankan keberhasilan semua siswa, dengan memfasilitasi, mengembangkan, artikulasi, implementasi, dan menangani visi belajar yang bersama-sama ditanggung dan didukung oleh warga sekolah, melakukan pembelaan dan pengasuhan, serta mendukung program kebudayaan dan pengajaran di sekolah secara kondusif, mengembangkan proses belajar siswa dan profesionalisme staf sekolah; memastikan manajemen organisasi, operasionalisasi, sumber-sumber untuk menciptakan keamanan, efisiensi, dan lingkungan belajar yang efektif, kolaborasi dengan keluarga dan anggota masyarakat, menjawab berbagai kepentingan dan kebutuhan masyarakat serta memobilisasi sumber-sumber masyarakat; bertindak dengan integritas, adil, dan berdasarkan etika yang berlaku; memahami, menjawab, dan memberikan pengaruhnya dalam konteks politik, sosial, ekonomi, hukum dan kebudayaan

Seiring dengan perkembangan dan kemajuan dalam organisasi pendidikan khususnya di tingkat sekolah saat ini. Maka dituntut pula sikap profesionalisme kepala sekolah dalam memimpin sekolah guna meningkatkan kinerja sekolah, yaitu dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada siswa, sehingga fungsi sekolah sebagai lembaga pengembang sumber daya manusia dapat terwujud dengan baik, serta dalam rangka menyongsong perubahan masa depan sekolah ke arah yang lebih baik. Hal ini sangat penting dilakukan karena kepemimpinan kepala sekolah harus selalu berusaha untuk menyesuaikan situasi dan kondisi perkembangan pendidikan saat ini. Sekolah dituntut untuk kreatif. Penuh inovasi dan berpandangan luas kedepan agar sekolah yang dipimpinnya dapat berkompetisi sehat dan positif guna menciptakan kepemimpinan pendidikan yang efektif, dan sekolah efektif, sehingga akan berdampak positif terhadap kegiatan belajar dan pendidikan para siswanya.

Tampak pimpinan yang sedang dijalankan, kepala sekolah diharapkan mampu memahami dan mengembangkan potensi para stafnya dan dapat memahami mereka dengan karakternya, dalam hal ini, kepala sekolah bertindak sebagai manager dengan menggunakan

pendekatan partisipatif dalam gaya kepemimpinannya. Kepala sekolah juga merupakan tenaga profesional yang memiliki wewenang untuk memajukan dan mengembangkan sekolahnya, dalam rangka menghadapi suasana kompetitif. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki peran ganda, yaitu sebagai pemikir dan pengembang.

Razik dan Swanson (1995:80) menginformasikan tentang kekurangan yang biasanya ada pada kepemimpinan bidang pendidikan. Inti dari informasi tersebut adalah bahwa seorang pemimpin pendidikan kurang memiliki : definisi yang baik tentang kepemimpinannya, program-program rekrutmen kepemimpinan yang jelas di sekolahnya, kondisi yang baik antara sekolah dan universitas, profesionalisme yang berkembang, calon kepala sekolah yang berkualitas bagi persiapan program, rasa nasionalisme dalam mempersiapkan para administrator sekolah. Lebih lanjut dikemukakan pendapatnya tentang tiga kemampuan yang harus dimiliki kepemimpinan pendidikan, yaitu: visi untuk masa depan, melihat intensitas bagi yang lainnya, dan bertindak secara efektif.

Di tengah era globalisasi dan pembaharuan saat ini termasuk juga pembaharuan di dunia pendidikan kepala sekolah dituntut mampu menangani berbagai hal yang berkaitan dengan perkembangan sekolahnya sesuai dengan harapan-harapan dari berbagai kalangan masyarakat yang berkepentingan dengan dunia pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah dapat menjalankan usaha-usaha pembaharuan sekolah untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan sekolahnya, antara lain: menginformasikan: meninjau kembali operasionalisasi tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi kinerja para siswa; bekerja sama dengan para anggota tim manajemen berbasis sekolah untuk mengidentifikasi sejumlah perubahan yang diharapkan guna mendukung tercapainya tujuan-tujuan pendidikan bagi para siswa; mengidentifikasi berbagai kebutuhan pengembangan staf, guna memungkinkan kepala sekolah dan pegawai lainnya menghasilkan perubahan yang diharapkan; usaha-usaha menstrukturisasi studi yang dilaksanakan di tempat lain untuk menggunakan ataupun mengadaptasi ide-ide dan pendekatannya; mempertimbangkan faktor kontekstual sekolah, etika melaksanakan restrukturisasi faktor-faktor seperti sumber yang tersedia, pandangan terhadap insentif dan tanpa insentif, hubungan di dalam sekolah, tujuan dan kepentingan utama sekolah, golongan dan tekanan di antara staf, praktek pengajaran terkini, dan warisan inovasi-inovasi terdahulu.

Mengantisipasi berbagai perubahan yang berlangsung begitu pesat dalam dunia pendidikan, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan, wawasan, dan pengalaman yang memadai, hal ini harus senantiasa memerlukan pengembangan diri dan orientasi kepala

sekolah- agar mampu membawa sekolah yang dipimpinnya menuju pada kemajuan yang berarti dan sesuai dengan harapan masyarakat global. Selain itu dalam menjalankan roda kepemimpinannya, kepala sekolah juga harus memperlihatkan gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah yang bersangkutan.

Berkaitan dengan hal tersebut, Lipham dan Rankin (1982) menggambarkan empat faktor dalam kepemimpinan pendidikan: *pertama*, kepemimpinan struktural, meliputi mengambil langkah cepat terhadap keputusan-keputusan penting; memberikan tujuan dan hasil-hasil yang dicapai organisasi; mengembangkan keterpaduan filosofis sekolah sebagai dasar pembuatan keputusan; memonitor pelaksanaan keputusan tersebut; serta *menetapkan kerja sama yang baik dengan kantor wilayah dan masyarakat.*

Kedua kepemimpinan fasilitatif, meliputi mendapatkan dan memberikan sumber-sumber yang diperlukan, menetapkan dan memperkuat kebijakan sekolah; meminimalkan urusan birokrasi; memberikan sarana dalam hal penyelesaian permasalahan-permasalahan pekerjaan; menjadwalkan aktivitas; serta membantu untuk menyelesaikan tugas-tugas.

Ketiga, kepemimpinan yang sifatnya mendukung, meliputi: menunjukkan rasa semangat dan penghargaan terhadap usaha-usaha orang lain; bersikap bersahabat dan mudah didekati; memperlihatkan kebaikan hati terhadap orang lain; mempercayai orang lain melalui tanggung jawab yang diberikan padanya; memberikan usaha-usaha individu.

Keempat, kepemimpinan partisipatif, meliputi- menggapai isu-isu dengan pikiran yang jernih; menyadari untuk mengubah posisi yang telah dipertimbangkan sebelumnya; mencari masukan dan nasihat yang berkaitan dengan suatu keputusan; membantu mempertimbangkan kepemimpinan berdasarkan posisi dan kemunculannya; bekerja secara aktif dengan berbagai individu kelompok; serta melibatkan orang lain yang pantas untuk membuat keputusan (James M. Lipham. Dkk, 1985:61-62).

Namun demikian berbagai studi tentang kepemimpinan di sekolah (Dunstan, 1981; gramenz, 1974; Kwaleski, 1977; moyle, 1977; James M. Lipham) menunjukkan bahwa tidak satupun dari gaya-gaya kepemimpinan tersebut di atas adalah yang terbaik, akan tetapi, kepuasan staf dan efektifitas pengajaran dapat ditingkatkan ketika kepala sekolah mampu menyesuaikan empat gaya kepemimpinan tersebut dengan tuntutan situasi di sekolah. Lebih lanjut James M Lipham menjelaskan tentang peningkatan kepemimpinan kepala sekolah melalui hal-hal:

1. Kepala sekolah harus menyadari bahwa kualitas kepemimpinannya sangatlah penting untuk keberhasilan sekolah. Bagaimanapun juga, pemimpin struktural dan fasilitatif harus dikordinasikan dengan kemungkinan situasi yang dapat mengakui bahwa pekerjaan sekolah dapat diselesaikan oleh dan dengan kerja sama, namun juga, kepemimpinan yang bersifat mendukung dan partisipatif tak kalah penting.
2. Kepala sekolah harus mampu memvariasikan gaya-gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang sebenarnya. Namun sayangnya banyak kepala sekolah terlalu memadukan gaya kepemimpinannya ke dalam semua situasi dan kondisi, hanya untuk menemukan; ketidaksesuaian tugas-tugas organisasi yang disesuaikan; karakteristik kelompoknya; ataupun kebutuhan-kebutuhan, motivasi, dan penghargaan bagi individu.
3. Kepala sekolah harus memiliki pandangan kepemimpinan jangka panjang, yang meliputi pertimbangan terhadap pentahapan : usaha, penerimaan, pengimplementasian, dan evaluasi kepemimpinan setiap waktu.
4. Kepala sekolah harus memahami bahwa situasi sekolah adalah kompleks, dinamis, dan interaktif.
5. Kepala sekolah harus berpandangan luas terhadap hubungan-hubungan organisasi dan jangan hanya berpandangan sempit ke dalam organisasi saja.
6. Kepala sekolah harus memahami bahwa daripada hanya menggunakan salah satu kriteria untuk mengevaluasi kualitas kepemimpinan, lebih baik menggunakan berbagai kriteria. Baik saat ini maupun masa yang akan datang dengan suatu perkiraan bahwa seseorang berharap menggunakan sejumlah kriteria tunggal, seperti prestasi siswa ataupun kepuasan staf sebagai ukuran akhir dari kepemimpinan kepala sekolah.

C. Indikator Kinerja Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai administrator dan manajer pendidikan memegang kedudukan yang sangat penting, karena merupakan faktor penentu keberhasilan sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya di masyarakat, ia juga turut menentukan keberadaan sekolah tersebut di tengah-tengah masyarakat dan kemampuan dalam merespon kebutuhan-kebutuhan dan harapan masyarakat. Mengingat kedudukan kepala sekolah begitu penting maka dalam penilaian kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah menjadi salah satu aspek dalam penilaian kinerja sekolah, karena berkat kepemimpinannya inilah akan menentukan baik-tidaknya kinerja sekolah yang dipimpinya.

Ada beberapa komponen yang bisa diidentifikasi menjadi indikator kinerja kepala sekolah. Depdiknas telah menetapkan, yaitu berkaitan dengan komponen: (1) kepala sekolah sebagai pendidik; (2) kepala sekolah sebagai manajer; (3) kepala sekolah administrator; (4) kepala sekolah sebagai penyelia; (5) Kepala sekolah sebagai pemimpin; (6) Kepala sekolah inovator; dan (7) Kepala sekolah sebagai motivator.

(1) **Kepala Sekolah sebagai Pendidik** - Kemampuan sebagai pendidik merupakan aspek pertama yang menjadi indikator kinerja kepala sekolah. Indikator ini berkaitan dengan fungsi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan profesional seluruh personil sekolah. Melalui kegiatan diharapkan mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, terutama dapat terlaksanakannya proses belajar mengajar yang efektif. Indikator kinerja kepala sekolah sebagai pendidikan dapat dilihat dari kegiatan: memberikan bimbingan dan mengembangkan guru, tenaga TU dan laboran, dan kemampuan mengikuti perkembangan IPTEK, kemampuan memberi contoh mengajar yang baik.

(2) **Kepala Sekolah sebagai Manajer** - Kemampuan sebagai manajer, berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan program-program pendidikan dan menyusun struktur dan organisasi sekolah sehingga akan tercipta ketertiban dan keteraturan dalam melaksanakan program-program pendidikan di sekolah. Kemampuan yang termasuk dalam aspek ini adalah dalam menggali dan memberdayakan segenap sumber daya yang ada di sekolah guna mendukung pelaksanaan program-program pendidikan di sekolah

(3) **Sebagai administrator** - Kemampuan sebagai administrator, berkaitan mengelola seluruh aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Melalui pengelolaan yang baik akan memberikan dampak terhadap fungsi sekolah sebagai lembaga pendidikan, yaitu efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pendidikan. Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator, akan tampak dalam kemampuannya dalam administrasi KBM dan BK, kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, kemampuan mengelola administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi perpustakaan

(4) **Sebagai supervisor** - Kemampuan sebagai supervisor, diwujudkan dalam kemampuannya mengembangkan kemampuan profesional guru. Seorang supervisor yang baik akan terlihat dari kemampuannya dalam penyusunan program supervisi, melaksanakan

program supervisi dan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi, yaitu untuk perbaikan dan pengembangan guru.

(5) **Sebagai pemimpin**- Kemampuan kepala sekolah sebagai pimpinan akan terlihat dengan memiliki kepribadian yang kuat, seperti jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, berjiwa besar, kemampuan memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dengan baik. Memiliki visi dan memahami misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi

(6) **Sebagai inovator** – kemampuan mencari, menemukan dan menerima gagasan baru yang berasal dari orang lain dan kemampuan melaksanakan pembaharuan di sekolah

(7) **Sebagai motivator** – kemampuan kepala sekolah sebagai motivator berkaitan dengan kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), mengatur suasana kerja (non-fisik) dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman

D. Daftar Pustaka

Depdinas (2000), *Rambu-Rambu Penilaian Kinerja Sekolah (SLTP dan SMU)*, Dirjen Dikdasmen.

Lipham, James M, Rankin, Robb E (1985) *The Principalship: Concepts, Competencies and Cases*. Longman, New York and London

Nanang Fattah (2000), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Penerbit Andira Bandung

Razik, Taher A dan Swanson, Austin D (1995) *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Turney C, Et.all (1992) *The School Manager*, Allen & Unwin Pty Ltd.

Drs. Endang Herawan, M.Pd adalah Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UPI-Bandung