

Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah

by vicajes297@gmail.com 1

Submission date: 14-Jun-2022 04:52PM (UTC+0100)

Submission ID: 1856774972

File name: Evaluasi_Kinerja_Kepala_Sekolah-2015.pdf (1.68M)

Word count: 42372

Character count: 295439

Onisimus Amtu

EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH



PENERBIT ALFABETA BANDUNG

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta diperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit.

© 2015, Penerbit Alfabeta, Bandung

Pdk135 (xiv + 186) 14,5 x 20,5

Judul Buku : **Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah**

Penulis : **Onisissari Amri**

Penerbit : **ALFABETA, cv**

Telp. (022) 260-8822 Fax. (022) 2020-373

Website: www.evallabeta.com

Email: alfabetalsd@syaboo.co.id

Cetakan Kesatu : **Juli 2015**

ISBN : **978-602-269-128-4**

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

KATA SAMBUTAN

Kami memujatkan puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Kuasa, karena pada tahun anggaran 2014 ini Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri (STAKPN) Ambon dapat menerbitkan lima buku hasil penelitian dosen. Pengobatan ini dilakukan melalui dana DIPA STAKPN Ambon tahun 2014. Karya ilmiah yang dipublikasi ini merupakan hasil seleksi dari sejumlah draft publikasi penelitian dosen yang dimaksud untuk memenuhi kebutuhan kelompok-kelompok masyarakat baik di sekolah dan Perguruan Tinggi, maupun masyarakat dan gereja. Kelima buku dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Onisimas Antu, S.Th, M.Pd., *Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah*
2. Dr. Agustina Sihaya, M.Th, *Paradigma Pelayanan Guru PAK berdasarkan Efesus 4:1-13: Menyoal Hubungan tentang Panggilan dan Kinerja Guru PAK Sd di kota Ambon*
3. Dr. Flavius F. Andrias, MA, *Coritas Negara Versus Kekuasaan Politik Lokal: Studi Kasus terhadap Relasi Kekuasaan Negara dan Civil Society di Kalimantan Jawa Barat*
4. Dr. Tjan King Tjie, M.Th, *Yesus Guru Agung: Pengaruh Motivasi Melayani dan Kompetensi Pedagogik terhadap Kinerja Guru PAK di kota Ambon*
5. Dr. Yance Z. Rumahuru, MA, *Ritual, Identitas dan Komodifikasi Sosial*

Hasil penelitian dosen STAKPN yang dipublikasi ini merupakan kajian di bidang Pendidikan Agama Kristen, Sosial dan Politik, serta Antropologi Budaya dan Agama, diharapkan bahwa publikasi ini dapat diakses oleh kelompok-kelompok masyarakat secara luas dan memberi manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di Indonesia. Terkait dengan itu, kami berharap agar penelitian dan publikasi dosen dapat menjadi perhatian serius untuk ditunjukkan oleh setiap dosen, dan

mendapat dukungan dari pemerintah melalui ketersediaan pendanaan penelitian dan publikasi hasil penelitian dosen.

Kami berterima kasih kepada semua pihak yang terlibat dan telah memungkinkan penerbitan buku hasil penelitian dosen ini. Disadari bahwa proses publikasi ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan, untuk itu masukan dari berbagai pihak tetap diharapkan dalam rangka perbaikan pada masa yang akan datang. Semoga Allah tetap melimpahi rahmat-Nya bagi kita semua.

Ambon, Nopember 2014

Dr. Agustina Ch. Kukias, M.Si

Ketua STAKPN Ambon

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xiv
BAB 1	
Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Belajar dari Masa Lalu	3
C. Transformasi Pendidikan Nasional	7
D. Transformasi Kepemimpinan Pendidikan	13
BAB 2	
Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan	17
A. Konsep Kepemimpinan	17
B. Gaya dan Sifat Kepemimpinan	21
1. Gaya Kepemimpinan	22
2. Sifat Kepemimpinan	28
C. Peran dan Fungsi Seorang Pemimpin	30
D. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	35
E. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah	41
F. Evaluasi Kinerja Kepemimpinan Kepala Sekolah	54

BAB 3

Manajer dan Supervisor Pendidikan	63
A. Perbedaan dan Persamaan Manajer Dengan Pemimpin	63
B. Peran Seorang Manajer	64
C. Kepala Sekolah Sebagai Manajer Pendidikan	66
D. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan	68
F. Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan ..	70
F. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan	84

BAB 4

Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah	88
A. Konsep Kinerja	88
B. Kinerja Kepala Sekolah	89
C. Perilaku Kinerja Kepala Sekolah	92
D. Tujuan Penelitian	94
F. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Manajer	95
F. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor	123

BAB 5

Sekolah Sebagai Organisasi Pendidikan	138
A. Konsep Organisasi	138
B. Kemampuan Sekolah Sebagai Organisasi Pendidikan	141
C. Refleksi Organisasi Pendidikan	149
D. Reinforcement Organisasi Pendidikan	154
E. Manajemen Berbasis Sekolah	161

BAB 6

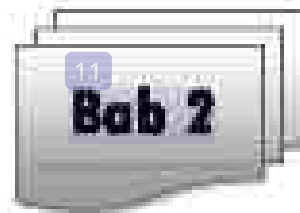
Revitalisasi Peran dan Fungsi Sekolah	165
A. Pengantar	165
B. Pusat Pendidikan dan Pengajaran	166
C. Wajah Interaksi Sosial	172
D. Pusat Transformasi dan Pembudayaan	173
E. Sentra Ilmu Pengetahuan dan Teknologi	175
F. Organisasi Pendidikan	178
Daftar Pustaka	181
Tentang Penulis	185

DAFTAR GAMBAR

1.1	Presentase jumlah kepala sekolah berdasarkan tingkat sekolah di Indonesia	14
5.1	Proses Pengorganisasian	146

DAFTAR TABEL

1.1	Pertandingan Paradigma Pendidikan Nasional	9
1.2	Jumlah Kepala Sekolah	13
2.1	Ciri-ciri Carya Kepemimpinan	24
2.2	5 (Lima) Praktik Keteladanan dan 10 (Sepuluh) Komitmen Kepemimpinan	32
2.3	Standar Kompetensi Kepala Sekolah	44
2.4	Tugas Utama, Komponen Tugas Utama dan Indikator Kinerja Sekolah	55
3.1	10 (Sepuluh) Pemn Manajer	65
5.1	Agenda Reformasi Pendidikan Nasional	152



Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan

A. Konsep Kepemimpinan

Pengertian mengenai kepemimpinan begitu beragam karena sangat bergantung pada sudut pandang masing-masing orang yang merujuk pada ciri-ciri organisasi, serta pada gaya dan perilaku setiap pemimpin. Kepemimpinan tidak selamanya diarahkan hanya pada orang-orang yang memegang jabatan penting dalam suatu struktur organisasi formal atau pada perusahaan. Kepemimpinan secara fungsional juga dapat diperankan oleh setiap orang, karena merasa bertanggungjawab terhadap hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan kesehariannya. Seorang pemimpin formal hanya dapat memainkan perannya, jika memiliki kewenangan dan bertanggungjawab untuk melaksanakan suatu bidang tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya. Sementara pemimpin fungsional khususnya pada aspek-aspek informal, tidak terstruktur secara langsung, namun dapat dibedakan berdasarkan tingkatan usia, jenis kelamin, cakupan wilayah, ketukuhan, pengalaman, sambutan, dan seterusnya.

Memang organisasi memiliki beberapa komponen pendukung, namun salah satu komponen yang turut menentukan keberhasilan organisasi adalah pada kepemimpinan. Sebagai suatu organisasi, pendidikan berada pada lini terdepan pengembangan pendidikan di Indonesia, maka kepemimpinan kepala sekolah menjadi indikator penting yang selalu dijadikan tolak ukur keberhasilan pendidikan.

kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran, dan

- Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang dinantikan dan dipersepsikan melakukannya.

Kepemimpinan menurut Williams (2006), pada dasarnya merupakan perpindahan dari seni, mencerminkan pengalaman individu, sensitivitas, pemahaman, nilai-nilai dan kemampuan, mempengaruhi orang dalam situasi dan realitas tertentu untuk menawarkan solusi yang ideal. Di sisi lain, Purwanto (2008:26) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Dalam kaitan itu, Sagala (2009:115) merumuskan enam komponen kepemimpinan, yaitu (1) proses rangkaian tindakan; (2) mempengaruhi dan memberi teladan; (3) memberi perintah dengan cara persuasi dan manusiawi; (4) pengikut mematuhi perintah; (5) menggunakan *authority* dan *power*, dan (6) menggerakkan atau mengerahkan semua personel dalam institusi guna menyelesaikan tugas sehingga tercapai tujuan, meningkatkan hubungan kerja di antara personel, membina kerja sama, menggerakkan sumber daya organisasi, dan memberi motivasi kerja.

Ditambahkan Arita (2011:54) bahwa pemimpin diperlukan bukan sekedar memerintah, dan memutuskan, tetapi yang terpenting adalah mengawal seluruh aktivitas organisasi dari awal hingga akhir. Pemimpinan besentuhan dengan memberikan semangat, memotivasi dan mendorong peningkatan kinerja, menegur yang bersalah, menindak secara tegas yang tidak taat, memberikan perhatian dan penghargaan atas prestasi yang ditunjukkan bawahannya. Pemimpinan diukur bukan karena kemampuan seseorang dalam memimpin setiap pertemuan, tetapi

sampai pada tahap melibatkan diri dalam proses implementasi program. Akhirnya, kepemimpinan adalah proses aktualisasi diri setiap pemimpin dalam memimpin.

Dalam pandangan Anoraga (1992) pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Ditambahkan Kartono (1998) bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Dengan kata lain, kepemimpinan adalah suatu proses dan aktivitas dalam memimpin, menggerakkan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol, menilai dan mengevaluasi sekelompok orang baik formal, informal maupun nonformal dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Kepemimpinan adalah amarah atau tanggungjawab yang dilaksanakan berdasarkan komitmen untuk memberdayakan orang mencapai suatu kemashlahatan bersama. Bahwa karena kepemimpinan mengarah pada suatu proses yang terintegrasi dalam kehidupan seseorang yang memiliki talenta untuk memimpin, maka kepemimpinan adalah suatu dinamika dalam proses memimpin baik dalam keluarga, masyarakat, maupun dalam organisasi, dan pemerintahan termasuk didalamnya bidang pendidikan.

Kepemimpinan tidak hanya terfokus pada figur yang memiliki kekuasaan dan kewenangan, melainkan pada kemampuan dan kesanggupannya mengelola organisasi. Karena kewibawaan organisasi terletak pada ke wibawaan seorang pemimpin, maka diperlukan kepemimpinan yang menjawab arti dan makna suatu tugas dan kepercayaan yang diberikan. Kebanyakan pemimpin belum mengakui batas-batas kewenangannya, sehingga cenderung membias sampai pada sistem kelompok-kelompok sosial yang tidak termasuk dalam jangkauan kewenangannya.

tertentu dalam memimpin, namun sulit menunjukkan gaya kepemimpinan yang permanen (formal). Itulah fenomena kepemimpinan yang menjadi fokus perhatian dalam pengelolaan suatu organisasi. Karena kepemimpinan menjadi indikator keberhasilan suatu organisasi, maka diperlukan pemahaman dan pengkajian yang mendalam mengenai gaya dan sifat kepemimpinan.

Gaya dan sifat kepemimpinan selalu menyatu dalam diri seorang pemimpin kaput dan dimunculkan. Acapkali seorang pemimpin menonjolkan sifat-sifat tertentu yang bersumber dari perilaku hidup sehari-hari dan juga pada akhirnya diteruskan dalam memimpin organisasi. Memang sulit di pisahkan antara sifat atau pembawaan seseorang pada saat menjadi seorang pemimpin dan sebelum menjadi pemimpin. Kebiasaan yang melekat dalam sikap dan perilaku seseorang akan terus dibawa pada saat melaksanakan tugasnya. Sifat dan gaya seorang pemimpin sangat menentukan dinamika dan perkembangan suatu organisasi. Sifat dan gaya kepemimpinan selanjutnya akan dibahas pada bagian ini.

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya (*style*) kepemimpinan sudah banyak ditulis, diteliti bahkan dipublikasi secara meluas. Semua organisasi, termasuk pendidikan memerlukan suatu kepemimpinan yang mampu mengarahkan cita-cita pendidikan mencapai tujuan yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan mencerminkan bahwa seorang pemimpin cenderung menetapkan suatu situasi atau keadaan yang disesuaikan dengan kemampuan dan kemauan sang pemimpin. Memang tidak ada suatu gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan pada situasi tertentu karena sifatnya relatif. Setiap pemimpin memiliki gaya sendiri-sendiri pada masanya.

Banyak pakar telah mencoba menggagas teori, melakukan riset dan mendalami gaya-gaya kepemimpinan yang cenderung melekat erat dalam diri seorang pemimpin. Hal ini dirasakan penting karena organisasi apapun bentuknya, sangat dipengaruhi oleh gaya yang diperankan seorang pemimpin. Berdasarkan teori tiga dimensi yang

dikerangkan Rodin sebagaimana dikutip Matutina, dkk. (1993), bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya memiliki tiga pola dasar yang dapat dilihat dan diukur. Ketiga pola dasar dalam gaya kepemimpinan tersebut adalah:

a. *Pemimpin memiliki motivasi kuat untuk menyelesaikan tugasnya secara maksimal.*

Seorang pemimpin yang mempunyai motivasi kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, maka di lain pihak pemimpin tersebut kurang memperhatikan hubungan kerjasama dengan bawahannya, demikian juga terhadap tujuan organisasi kurang mendapat perhatian. Gaya kepemimpinan yang demikian disebut *task oriented* (T₀). Gaya kepemimpinan yang hanya semata-mata menyelesaikan tugas rutin disebut T₊ adalah *autocrat, benevolent autocrat, compromiser, executive*. Sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk T₋ adalah *desertor, bureaucrat, missionary, developer*.

b. *Pemimpin lebih memprioritaskan hubungan kerjasamanya baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama teman sejawat.*

Pemimpin yang lebih dominan untuk bekerjasama atau sangat memperhatikan bawahannya dan kurang perhatian terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian hasil disebut pemimpin yang bergaya *relationship oriented* (R₀). Ciri-ciri gaya pemimpin tersebut adalah R₀ yaitu pemimpin yang lebih berorientasi terhadap hubungan kerjasama. Gaya kepemimpinan yang termasuk R₊ adalah *missionary, developer, compromiser, executive*. Sedangkan R₋ adalah *desertor, autocrat, dan benevolent autocrat*.

c. *Pemimpin mempunyai motif kuat untuk mencapai hasil semaksimal mungkin.*

Seorang pemimpin yang dimotivasi oleh keinginan untuk berproduksi semaksimal mungkin, akan menjadikan hal tersebut menjadi prioritas utama disebut *effectiveness oriented* (E₀). Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam E₊ adalah *bureaucrat, developer, benevolent*

autocrat dan *executive* sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk dalam *e- model* adalah *deserter*, *inflexionary*, *antusias* dan *compromiser*.

Berdik tolak dari ketiga pola dasar di atas bahwa ciri-ciri masing-masing gaya kepemimpinan tersebut (Menurut Reddin, dalam Matrasari, dkk. 1993) adalah sebagaimana disajikan dalam tabel 2.1 di bawah ini:

Gaya Kepemimpinan	Ciri-ciri		
	Manusia Menyelesaikan Tugas	Hubungan Kerjanya	Mencapai Hasil
<i>Deserter</i>	Menghindarkan diri dari tugas dan kurang menyukai tugas (-)	Suka menyendiri, kurang suka bergaul, mengabaikan orang lain. (-)	Mencapai hasil minimal dan mudah menyerah apabila mendapatkan kesulitan pada awal (-)
<i>Inflexionary</i>	Tidak menyukai tugas, ide-idenya kurang mendorong meningkatkan produksi (-)	Kurang menyukai bermasyarakat dan kurang mengembangkan hubungan dengan bawahan (-)	Bekerja sesuai dengan prosedur yang benar dan taat kepada peraturan organisasi dan pemerintah (+)
<i>Inflexionary</i>	Melaksanakan tugas dengan santai	<ul style="list-style-type: none"> Perintah dan perintah seragam serta dapat menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain, persahabatan melebihi segala-galanya 	Hasil kurang penting, yang penting hubungan baik dengan orang lain (bawahan)

	(-)	<ul style="list-style-type: none"> Menegakkan terdapatnya pertentangan 	(-)
3 <i>Developer</i>	Bekerja adalah hal biasa, serta halnya dengan beristirahat	<ul style="list-style-type: none"> Percaya penuh pada orang lain untuk dapat bertanggung jawab Hubungan baik kepada orang lain untuk menghematkan biaya 	3 Mahir dalam menciptakan kondisi untuk bekerja serta kondisi untuk bertanggung jawab
<i>Analyst</i>	Melaksanakan tugas di atas segala-galanya, sehingga bowahan perlu dikontrol, diawasi, kalau perlu ditukar	<ul style="list-style-type: none"> Mengandalkan pergaulan dan kurang mempercayai orang lain Memanggulkan rasa takut bowahan agar bowahan mau bekerja dan pada umumnya orang takut dan kurang menyukai keputusannya 	(-) Pandangan terhadap pekerjaan amat sederhana, pemimpin mengeluarkan perintah, bowahan menggerakkan perintah
<i>Benovolent Analyst</i>	Menbuat orang lain mengerjakan apa yang diinginkan	Kurang yakin sepenuhnya kepada diri sendiri dalam menanganai bowahan	(-) <ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan keterampilan dengan belajar dan pengalaman dan ke-sa-lihan Mengetahui perubahan-

	(-)	(-)	peraturan serta metode-metode dengan baik (-)
Compromiser	Selalu menilai tugas yang akan dikerjakan	Melibatkan bawahan dalam pengambilan Keputusan	Tidak pernah mengerjakan sesuatu dengan baik serta mendorong bawahan tetapi tidak sepenuh hati
3 Enforcer	Memiliki semangat yang tinggi disertai contoh moral yang tinggi (-)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mempertahankan orang lain sesuai sifat masing-masing dan memandang orang lain sebagai teman kerja yang penting ▪ Pengalaman dengan orang lain sangat baik sehingga menjadi teladan (+) 	Memandang konflik sebagai hal yang wajar dan pasti terjadi dalam organisasi dan menyelesaikan semua perbedaan pendapat dengan baik (+)

Selain teori mengenai gaya kepemimpinan yang dikemukakan di atas, masih ditemukan pandangan dan pendekatan konvensional mengenai gaya kepemimpinan. Sekalipun riset dewasa ini belum menyetujui sepenuhnya gaya konvensional ini, namun banyak kalangan masih membrarkan bahwa secara teoritis, ada tiga gaya (style)

diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Masing-masing sifat ini dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Kecerdasan*. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- b. *Kedewasaan dan ketahanan hubungan sosial*. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c. *Motivasi diri dan dorongan berprestasi*. Para pemimpin yang secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- d. *Sikap-sikap hubungan kemanusiaan*. Pemimpin-pemimpin yang berhasil atau mengakui harga diri dan kebahagiaan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Sifat-sifat kepemimpinan yang diuraikan di atas memang secara umum berlaku di setiap organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan juga memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang perlu dipahamil dan diarahkan secara benar. Oleh karena itu menurut Sagala, (2009) tuntutan untuk memenuhi kepemimpinan pendidikan yang mengait paradigma profesional, harus memperhatikan 6 (enam) benar yang harus dipenuhi yaitu; (1) proses yang benar, (2) struktur yang benar, (3) orang yang benar, (4) informasi yang benar, (5) keputusan yang benar, dan (6) imbalan penghargaan yang benar. Ditambahkan Sagala, bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan eram benar adalah mutu seorang pemimpin pendidikan (1) memiliki pengetahuan dan kecakapan profesional tinggi, (2) memiliki kapasitas intelektual dan kognitif tinggi, (3) memegang nilai, integritas dan kecakapan inter-personal tinggi, dan (4) kemampuan manajerial yang tinggi.

sementara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

f. Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercerminkan dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, ketekunan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

g. Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Fungsi-fungsi yang dikemukakan di atas pada prinsipnya menjadi sandaran dan acuan bagi kepala sekolah dalam memimpin suatu organisasi pendidikan. Nyata lah bahwa kepala sekolah memiliki begitu banyak peran dan fungsi yang harus dimanifestasikan sebagai seorang pemimpin. Tugas dan peran ganda yang diberikan kepada kepala sekolah membuktikan bahwa diperlukan kecakapan, kemampuan dan kematangan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai kepala sekolah. Ia harus mengintegrasikan kemampuan akademik yang dimiliki dengan kebutuhan lingkungan sekolah. Kemampuan adaptif yang dimiliki kepala sekolah, akan menjadi modal utama ia diterima oleh lingkungan kerjanya. Kemampuannya untuk

		4.2	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan
		4.3	Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan
5	Sosial	5.1	Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
		5.2	Berpartisipasi dalam kegiatan sosial
		5.3	Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sumber: Aritu, 2014:118-120

Selain lima standar kompetensi yang ditentukan di atas, seorang kepala sekolah, dalam kepemimpinannya harus mampu menunjukkan keterampilan nya secara teknis, manajawi, dan konseptual. Aritu (2013:27-46) telah menjabarkan masing-masing keterampilan sesuai indikator-indikator capaian nya sehingga dapat digunakan sebagai acuan menilai keberhasilan kepemimpinan kepala-sekolah.

A. Keterampilan Teknis

Menurut Daniel Katz & Robert Kahn (Lunenburg & Ornstein, 2000:334) keterampilan teknis melibatkan perencanaan yang baik, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan teknik pengawasan. Keterampilan Teknik (*Technical Skills*) sebagaimana dikemukakan Stephen P. Robbins (1998:5) meliputi kemampuan dalam menemplan pengetahuan atau keahlian spesialisasi. Kemudim Pidarta dalam Mulyasa (2007:126) menambahkan, keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Sementara Menurut Wahjosumidjo (2008:101), keterampilan teknik kepala sekolah meliputi (1) menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus; dan (2) kemampuan untuk memanfaatkan serta menyediakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

dimiliki oleh seorang kepala sekolah karena aktivitas sekolah merupakan aktivitas antar manusia (kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan siswa, guru dengan guru, guru dengan murid dan murid dengan murid) untuk mencapai tujuan pendidikan kelembagaan. Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang dalam organisasi.

Ditunjukkan Winardi, kemampuan ini harus dikuasai karena dengan komunikasi dan hubungan secara baik dapat memotivasi kerja bawahan. Keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk membangun komunikasi dua arah antar personal sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan keperayaan pada sekolah dan meningkatkan kinerja guru. Perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah meliputi : (1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru; (2) menjalin komunikasi dengan guru; (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru; (4) membungakan semangat/ororal kerja guru; (5) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi; (6) menyelesaikan segala permasalahan di sekolah; (7) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan; (8) menyelesaikan konflik di sekolah; (9) menghormati peraturan sekolah; dan (10) menciptakan iklim kompositif yang sehat antar guru.

Keterampilan Manusiawi (*Human skills*) menurut Robbins, (1998:6) adalah kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok. Selanjutnya Wahjosumidjo (2008:101) menjelaskan bahwa keterampilan manusiawi kepala sekolah meliputi: (1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama; (2) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatik; dan (5) mampu berperilaku yang dapat diterima.

keterampilan konseptual untuk melengkapinya tugas dan kewajibannya dalam mengelola organisasi pendidikan.

Benteng, sebagaimana dikutip Wahyudi (2009:69) mengatakan, keterampilan konseptual kepala sekolah didefinisikan sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjelaskannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan. Sementara menurut Wahyudi (2009:70), keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan dan memecahkan masalah. Hal yang sama ditegaskan Otto dan Sanderr (Wahyudi, 2009:70), bahwa dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membantu penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Wahjosumadjo (2008:111) menyatakan bahwa agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan manajerialnya terutama dengan menitikberatkan pada kemampuan interpersonal (*human relations*) karena sangat terkait dengan kemampuan sekolah menjalin hubungan, memberdayakan guru, murid dan stakeholders pendidikan. Kemampuan memberdayakan guru sangat diperlukan kepala sekolah. Posisinya sebagai pendidik dan pengajar tidak tergantikan oleh siapa pun sekalipun. Karenanya hubungan kemanusiaan harus dipertahankan. Terkait pemberdayaan siswa, kepala sekolah sebagai *top management* sekolah dalam membangun karakter bangsa, menurutnya tidak hanya sekedar menjadikan peserta didik pintar, tapi juga cerdas menyikapi dinamika lingkungan, berdisiplin dan berbudi pekerti baik. Sedangkan kaitannya dengan

stakeholders pendidikan, kepala sekolah berkewajiban memelihara kepercayaan dan partisipasi masyarakat termasuk dunia usaha.

Robbins (2008:6) mengemukakan bahwa keterampilan konseptual merupakan "kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit". Hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo (2008:101) bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: (1) kemampuan analisis; (2) kemampuan berpikir rasional; (3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi; (4) mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan; (5) mampu mengantisipasi perintah; dan (6) mampu menganalisis macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Berbagai pandangan dan argumentasi di atas pada dasarnya menegaskan bahwa keterampilan konseptual selalu melekat erat dengan kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan berbagai rancangan konsep yang dapat digunakan dalam kaitan dengan pengembangan program sekolah secara efektif. Dikatakan efektif, karena disoson, digagas, dirancang dan di konsepsikan oleh kepala sekolah yang mengepala suatu lembaga pendidikan, sehingga secara normatif dapat memenuhi tuntutan organisasi. Hal ini penting untuk menegaskan kembali keterampilan konseptual ini dalam penyelenggaraan setiap satuan pendidikan. Bukan hanya untuk lagi, bahwa masih banyak kepala sekolah yang sering berbicara, berdebat dan berargumentasi secara lisan, tetapi justru terkendala dengan menangkan gagasannya dalam sebuah konsep pemikiran.

Menurut Anni (2013:37) pada sekolah-sekolah tertentu, kepala sekolah dapat memerintahkan bawahannya (guru atau pegawai) untuk menyusun sebuah rancangan (konsep surat atau draft usulan program), model evaluasi dan monitoring sekolah. Hal itu tidak salah, tetapi yang seharusnya adalah secara konseptual, kepala sekolah mutlak menyusun berbagai kebutuhan program pengembangan sekolah itu kemudian

faktanya harus memenuhi berbagai syarat yang ditentukan sesuai kompetensi yang dimiliki. Sesuai Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, seorang kepala sekolah, selain memiliki kualifikasi akademik yang memadai, diperlukan juga seperangkat kompetensi yang melekat dalam dirinya yaitu; kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Kementerian Pendidikan Nasional pada tahun 2012 telah menetapkan pedoman perilaku mengenai tugas utama, komponen tugas utama dan indikator kinerja kepala sekolah sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 2.4 di bawah ini:

No	Unsur Tugas Utama	Indikator Penilaian Kinerja	
1.	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.	1.	Kepala sekolah mengembangkan RKIM, RKT/RKAS dengan program lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemerintahan & SNP.
		2.	Kepala sekolah merumuskan visi-misi sebagai arah pengembangan program RKIM, RKT/RKAS dan program lainnya.
		3.	Kepala sekolah menentukan strategi pencapaian tujuan sekolah, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur.
		4.	Kepala sekolah melengkapi program dengan rencana evaluasi keterlaksanaan dan pencapaian program.
2.	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka	5.	Kepala sekolah berdisiplin, hadir tepat waktu, disiplin menggunakan waktu, dan tepat waktu mengakhiri pekerjaan.

	pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.	6.	Kepala sekolah berdisiplin dalam mengembangkan kewirausahaan dengan memperhitungkan semua risiko dalam melaksanakan tindakan.
		7.	Kepala sekolah menjadi teladan dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.
		8.	Kepala sekolah menunjukkan kedisiplinan sebagai insan pembelajar.
3.	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.	9.	Kepala sekolah mengembangkan program baru untuk meningkatkan pencapaian target yang lebih tinggi.
		10.	Kepala sekolah terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul.
		11.	Kepala sekolah menerapkan berbagai teknik perubahan dalam pengelolaan pembelajaran.
		12.	Kepala Sekolah menunjukkan kemampuan dalam mengembangkan potensi dan meningkatkan prestasi sekolah.
4.	Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.	13.	Kepala sekolah menjadi contoh berbudaya mutu yang kompetitif dalam mendorong peningkatan prestasi akademik dan non-akademik peserta didik.
		14.	Kepala sekolah melengkapi sarana dan prasarana untuk menciptakan suasana belajar kondusif dan inovatif bagi peserta didik.

		15.	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan budaya baca dan budaya tulis peserta didik.
		16.	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan-kegiatan lomba di bidang akademik dan non-akademik bagi peserta didik.
5.	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.	17.	Kepala sekolah menyusun perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.
		18.	Kepala sekolah melakukan pembinaan berkala untuk meningkatkan mutu SDM sekolah.
		19.	Kepala sekolah memfasilitasi guru dan staf administrasi untuk meningkatkan kegiatan pembinaan kompetensi.
		20.	Kepala Sekolah memantau dan menilai penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan di sekolah.
6.	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.	21.	Kepala sekolah menyusun perencanaan penerimaan, pengelolaan dan pengembangan kompetensi peserta didik.
		22.	Kepala sekolah memiliki program pengembangan potensi diri dan prestasi peserta didik.
		23.	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan pembiasaan melalui penanaman nilai-nilai.
		24.	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan pengembangan diri bagi peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya secara optimal.

7.	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.	25.	Kepala sekolah mengarahkan secara efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip pengembangan KTSP dalam kegiatan HLF, Workshop, Rapat Koordinasi, dan kegiatan MGMP/ KKG.
		26.	Kepala sekolah mengendalikn pelaksanaan KTSP berlandaskan kalender pendidikan, menerbitkan surat keputusan pembagian tugas mengajar, dan menerapkan standar akademik.
		27.	Kepala sekolah memfasilitasi efektivitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran.
		28.	Kepala sekolah mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan perangkat dan sumber belajar yang terbarukan.
		29.	Kepala sekolah memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan kolaborasi dan kompetisi bidang akademik dan non-akademik.
8.	Mengelola sumber daya sekolah termasuk sesuai dengan prinsip pengelolaan yang efektif, efisien dan akuntabel.	30.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi persuratan dan korespondensi secara efektif.
		31.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi sarana prasarana secara efektif.
		32.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi kepegawaian sesuai dengan perkembangan pembinaan kepegawaian.

		33.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi keuangan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
		34.	Kepala sekolah mengasahmi pengelolaan administrasi peserta didik secara efektif.
		35.	Kepala sekolah mengarahkan pengelolaan administrasi perpustakaan secara efektif.
		36.	Kepala sekolah mengamalkan pengelolaan administrasi laboratorium.
9.	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.	37.	Kepala sekolah mengembangkan sistem administrasi pengelolaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.
		38.	Kepala sekolah mengelola administrasi pembelajaran secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.
		39.	Kepala sekolah mengembangkan sistem pengelolaan perpustakaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.
10.	Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.	40.	Kepala sekolah mengidentifikasi masalah pengelolaan.
		41.	Kepala sekolah menetapkan tujuan yang dilengkapi dengan target pencapaian yang terukur.
		42.	Kepala sekolah mengembangkan instrumen supervisi.

11.	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.	43.	Kepala sekolah mengadakan pertemuan awal untuk menjaring dan rencana pembelajaran dan menetapkan fokus kegiatan supervisi.
		44.	Kepala sekolah melaksanakan kegiatan pemantauan pembelajaran dan membuat catatan yang objektif dan selektif sebagai bahan pemecahan masalah supervisi.
		45.	Kepala sekolah melakukan pertemuan refleksi, menganalisis catatan hasil observasi, dan menyimpulkan hasil observasi.
		46.	Kepala sekolah membimbing guru dalam merencanakan tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar.
12.	Menindaklanjuti hasil evaluasi program dalam rangka peningkatan pemenuhan standar.	47.	Kepala sekolah bersama guru menyusun rekomendasi tindak lanjut perbaikan dalam bentuk kegiatan analisis butir soal, remedial, dan pengayaan.
		48.	Kepala sekolah mengecek ulang keterlaksanaan rekomendasi oleh guru.
		49.	Kepala sekolah melaksanakan pembinaan dan pengembangan guru sebagai tindak lanjut kegiatan supervisi.
		50.	Kepala sekolah menggunakan data hasil supervisi sebagai bahan perbaikan kinerja pelaksanaan program.

Sumber: Antir (2014: 121-126)

A graphic consisting of three overlapping rectangular shapes, each with a white border and a light gray fill. The top-most shape is slightly offset to the left and top. The middle shape is slightly offset to the right and bottom. The bottom-most shape is slightly offset to the left and bottom. The number '11' is written in a small, dark font in the top-left corner of the top-most shape. The text 'Bab 3' is written in a large, bold, black font in the center of the middle shape.

Manajer dan Supervisor Pendidikan

A. Perbedaan dan Persamaan Manajer Dengan Pemimpin

Secara umum **manajer** memiliki peran, sebagaimana diuraikan Barowitz (Arita, 2011) bahwa terdapat lima fungsi dasar seorang manajer yaitu: perencanaan, pengorganisasian, staffing, kepemimpinan, dan pengendalian.

- **Perencanaan:** Langkah ini melibatkan pemetaan dengan tepat tentang bagaimana mencapai suatu tujuan tertentu. Katakanlah, misalnya, bahwa tujuan organisasi adalah untuk meningkatkan penjualan perusahaan. Pada awalnya, manajer perlu menentukan langkah-langkah diperlukan untuk mencapai tujuan itu. Langkah-langkah ini mungkin saja termasuk peningkatan iklan, persediaan, dan staf penjualan. Langkah-langkah ini diperlukan untuk dikembangkan menjadi sebuah rencana. Ketika rencana itu ditetapkan, manajer dapat bertindak lanjutnya untuk mencapai tujuan meningkatkan penjualan perusahaan.
- **Pengorganisasian:** Setelah rencana ditetapkan, seorang manajer harus mengatur tim dan material sesuai dengan yang ditentukan. Penugasan kerja dan pemberian kewenangan adalah dua elemen penting dari organisasi.

- *Staffing*: Ketika seorang manajer merasakan kebutuhan hirfangnya, hal itu ditungkirkan untuk memutuskan melangkutkan staf/karyawan nya dengan jalan; merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan karyawan. Seorang manajer dalam sebuah organisasi yang besar seringkali bekerja dengan departemen sumber daya manusia dari perusahaan lain untuk mencapai tujuan ini.
- *Keperimpinan*: Seorang manager harus melakukan lebih dari sekedar rencana, mengatur staf dan timnya, untuk mencapai tujuan. Manajer juga harus memimpin. Kepemimpinan melibatkan memotivasi, berkomunikasi, membimbing, dan mendorong. Manajer perlu melatih, membantu, dan memecahkan masalah dengan karyawan atau bawahananya.
- *Pengendalian*: Setelah semua komponen didudukkan, tidak berarti pekerjaan seorang manajer telah selesai. Manajer perlu terus menerus menyelidiki hasil yang diperoleh terhadap tujuan yang ditetapkan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk memastikan bahwa area nya tetap pada jalur rencana.

B. Peran Seorang Manajer

Eller A. Renowitz, sebagaimana dikutip Amtu, (2011:17), menggambarakan sepuluh peran yang harus dilakukan seorang manajer. Peran-peran ini dikategorikan dalam tiga hal, yaitu: peran interpersonal; peran informasional; dan peran keputusan; peran ini melibatkan proses pengambilan keputusan.⁴ Uraian mengenai peran-peran manajer ditunjukkan dalam tabel di bawah ini.

⁴ Amtu, Ousimas. 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta. Cet. 1.

mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Dalam hal mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berpedoman pada asas tujuan, asas ketunggalan, asas musafakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

Peran dan fungsi seorang manajer pendidikan memang harus dibedakan dari seorang manajer pada perusahaan atau lembaga-lembaga yang berkonsentrasi untuk menghasilkan keuntungan secara finansial. Model kerja kepala sekolah sebagai seorang manajer pendidikan adalah bersifat partisipatif. Dikatakan demikian karena dalam hal merencanakan program sekolah misalnya, kepala sekolah harus melibatkan semua unsur dan pihak-pihak terkait (guru, orang tua dan Komite sekolah). Menurut Mulyasa (2007:103) dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Dalam pendekatan manajemen pendidikan, struktur manajemen organisasi pendidikan terdiri atas manajer tingkat pusat (top manager) adalah Menteri dan para Dirjen serta jajarannya, manajer tingkat menengah (middle manager) di tingkat provinsi dan kabupaten/kota adalah gubernur, bupati/walikota dan kepala dinas pendidikan provinsi dan kabupaten/kota beserta jajarannya. Yang terakhir adalah manajer tingkat bawah (first-line manager), atau sering disebut manajer garis depan seperti, kepala UPTD, pengawas, penilik dan kepala sekolah (termasuk canal). Sebagai manajer terdepan, mereka dipandang sebagai pelaksana atau eksekutor yang menjalankan semua program dan kebijakan pendidikan di lapangan, kemudian hasilnya dilaporkan pada

manajer tingkat menengah dan selanjutnya pada tingkat atas sebagai pementa kebijakan (Amita, 2011).

12

Sergiyani (Sagala, 2009) mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu memantirkan penuh sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Perilaku kepemimpinan yang efektif ditunjukkan pada (1) perilaku yang berorientasi tugas, para kepala sekolah sebagai manajer tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para guru, konselor, dan karyawan sekolah. Tetapi memfokuskan pada kegiatan menyusun perencanaan, mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan anggota, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang diperlukan; (2) perilaku berorientasi hubungan, para kepala sekolah sebagai manajer penuh perhatian mendukung dan membantu guru, konselor, dan karyawan sekolah berusaha memahami permasalahan dan pemecahannya; dan (3) perilaku partisipatif, kepala sekolah sering melakukan pertemuan kelompok yang memudahkan partisipasi, pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik.

D. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan

Dalam gagasan Sahertian (2008:19) supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Kata kunci dari pemberi supervisi pada akhirnya ialah memberikan layanan dan bantuan....Tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang dilakukakan guru di kelas. Ditambahkan Pidarta (2009:3) bahwa fungsi supervisi adalah membantu sekolah menciptakan lulusan yang baik dalam kuantitas dan kualitas, serta membantu para guru agar bisa dan dapat bekerja secara profesional sesuai dengan kondisi masyarakat tempat sekolah itu berada.

pelaksanaan program pembelajaran guru, dilakukan dengan menilai perangkat pembelajaran guru (RPP, Silabus, dan alat peraga) sebelum melaksanakan pembelajaran, dan menilai secara langsung proses interaksi pembelajaran di kelas.

Aktivitas supervisi yang dilakukan secara terus-menerus di sekolah memang pada akhirnya memungkinkan baik kepala sekolah maupun guru, dapat terbantu untuk mengerti esensi sesungguhnya dari sebuah supervisi. Kepala sekolah mutlak mengetahui hakikat, substansi, metode, teknik dan waktu pelaksanaan sebuah supervisi, demikian juga para guru. Dengan kata lain, baik kepala sekolah maupun para guru, harus memahami dengan baik arti dan tujuan dari supervisi yang dilakukan di sekolah.

Evaluasi terhadap tingkat pemahaman dan pengetahuan baik kepala sekolah maupun para guru di lembaga pendidikan itu menunjukkan bahwa konsep supervisi telah dimaknai dengan baik. Dalam struktur fungsional sekolah, seorang kepala sekolah berkewajiban untuk melakukan supervisi baik sifatnya rutin maupun berkala. Perkembangan pembelajaran di kelas tidak semata-mata menjadi tanggungjawab guru, tetapi juga seorang kepala sekolah. Kepala sekolah harus memastikan bahwa para guru mengerti tentang tugas dan kewajibannya sebagai tenaga pendidik dan pengajar. Melakukan supervisi berarti melakukan penilaian, pengawasan, pemantauan, dan pengamatan secara langsung terhadap proses pembelajaran di kelas.

Setiap guru tidak dapat menilai dirinya sendiri mengenai seberapa besar kesiapan dan kemampuannya dalam meningkatkan proses pembelajaran di kelas. Kemajuan atas pelaksanaan interaksi di kelas, mutlak dinilai oleh orang lain sebagai asasnya yaitu kepala sekolah melalui kegiatan supervisi. Pada sebagian sekolah, supervisi yang jarang dilakukan oleh kepala sekolah, akan mempengaruhi kualitas proses dan hasil pembelajaran. Kepala sekolah yang sadar betul mengenai pentingnya supervisi, akan menjadikannya sebagai instrumen untuk

1. Pelaksanaan KTSP;
2. Persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh guru;
3. Penetapan standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya; dan
4. Peningkatan mutu pembelajaran melalui:
 - a. Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada Standar Proses;
 - b. Proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan peserta didik menjadi SDM yang kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah, berpikir kritis, dan bernilai kewirausahaan;
 - c. Peserta didik dapat membentuk karakter dan memiliki pola pikir serta kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan mengembangkan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang mandiri, kreatif dan berwawasan kebangsaan;
 - d. Keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru;
 - e. Bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diajarkan.

Ketentuan ini pada hakikatnya dapat menjadi pedoman bagi setiap kepala sekolah untuk merencanakan program supervisi di sekolahnya masing-masing. Memang kendala utama yang ditemui di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah bisa melakukan supervisi, tetapi belum tentu mereka mendahulainya dengan melakukan perencanaan. Kinerja kepala sekolah dapat juga ditunjukkan melalui kemampuan menyusun perencanaan yang baik mengenai apa yang akan dilakukan selanjutnya. Berdasarkan keterangan dari para informan, maka dapat dilihat bahwa sebelum melaksanakan supervisi, kepala sekolah telah menetapkan agenda supervisi sekolah yang dilaksanakan setiap semester. Secara detail, rencana yang disusun tidak rumpuk, namun telah menjadi program tahunan sekolah. Program supervisi akademik di sekolah ini dilaksanakan dua kali dalam setahun dan dijabarkan

2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;

Program supervisi bukan sebuah kebijakan kepala sekolah, tetapi telah menjadi kebutuhan yang urgen dewasa ini. Tugas seorang kepala sekolah sebagai seorang supervisor adalah merencanakan program supervisi. Setelah rencana dituangkan, maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan supervisi. Program supervisi yang dimaksudkan di sini adalah pada aspek-aspek akademik guru sebagai pendidik dan pengajar di sekolah. Pada aspek ini, kepala sekolah telah menyusun rencana tindakan supervisi dengan menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Memang pada tahap pelaksanaan, tidak semua kepala sekolah mampu menerapkan pendekatan dan teknik yang ditetapkan.

Terkadang, kepala sekolah menyesuaikan konteks supervisi yang dirancang dengan kebutuhan sekolah, atau pada situasi dan kondisi tertentu sehingga tidak mengganggu sebuah proses pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan teknik-teknik tertentu, sehingga hasilnya juga dapat memuaskan. Sesuai Buku Pedoman Supervisi Akademik (Kemendiknas, 2014), teknik supervisi akademik dapat dibedakan atas dua komponen, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok.

1. Teknik supervisi individual. Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru sehingga dari hasil supervisi ini akan diketahui kualitas pembelajarannya.
2. Macam-macam teknik supervisi individual. Teknik supervisi individual ada lima macam yaitu: (a) kunjungan kelas, (b) observasi kelas, (c) pertemuan individual, (d) kunjungan antarkelas, dan (e) menilai diri sendiri.
3. Kunjungan kelas. Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah untuk mengamati proses pembelajaran di kelas.

Tujuannya adalah untuk menolong guru dalam mengatasi masalah di dalam kelas.

4. Melaksanakan kunjungan kelas. Cara melaksanakan kunjungan kelas adalah: (a) dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya, (b) atas permintaan guru bersangkutan, (c) sudah memiliki instrumen atau catatan-catatan, dan (d) tujuan kunjungan harus jelas.

Berdasarkan usulan teknik supervisi yang dijelaskan itu, maka pada prinsipnya supervisi dalam bentuk apapun, harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sesuai program yang telah ditetapkan. Seorang kepala sekolah tidak mungkin menjamin bahwa guru-gurunya telah melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya dengan baik, jika tidak melakukan supervisi. Demikian juga dalam proses penyusunan laporan mengenai proses perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil pembelajaran. Kondisi inilah yang akan digunakan sebagai indikator untuk mengevaluasi kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi khususnya di lembaga pendidikan tersebut.

Tidak banyak data yang dijelaskan secara luas oleh para informan mengenai pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah. Tidak juga ditemukan adanya penggunaan pendekatan dan teknik supervisi yang benar. Tetapi kesan kuat yang ditemukan adalah bahwa program supervisi dilakukan sesuai program sekolah, yaitu dua kali dalam satu tahun atau pada setiap semester berjalan. Namun pelaksanaannya masih sebatas pada hasil temuan yang mengarah pada tindakan preventif untuk melakukan perubahan terhadap berbagai kendala pembelajaran yang dihadapi guru dan siswa dalam proses interaksi pembelajaran. Belum ditemukan teknik dan pendekatan yang digunakan dalam supervisi.

Selain itu, ditemukan juga bahwa proses supervisi yang dilakukan, belum dibedakan atas kepentingan akademik maupun pada aspek manajerial internal sekolah secara umum. Jika supervisi kepala sekolah untuk menilai kinerja pegawai, kurikulum sekolah, sarana prasarana pendidikan, administrasi umum dan keuangan sekolah, maka supervisi

Supervisi tidak selamanya dipahami sebagai sebuah kesempatan dimana kepala sekolah menemukan kesalahan hubungannya sehingga kemudian menegur, membentak atau memarahinya. Hasil supervisi adalah dokumen penting kepala sekolah untuk melakukan pembetulan, perbaikan dan bahkan mengevaluasi seberapa jauh tingkat pencapaian program pembelajaran di sekolah. Setiap keberhasilan atau kegagalan yang diperlihatkan guru dalam proses pembelajaran, akan menjadi prioritas utama kepala sekolah, sehingga ke depan dapat menempuh kebijakan-kebijakan akademik untuk mendorong kualitas guru dalam menancang program dan hasil pembelajaran yang baik.

Sebagaimana diuraikan dalam *Buku Pedoman Supervisi Akademik* (Kemendiknas, 2010), bahwa hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, legarum yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/ penataran lebih lanjut. Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pematangan hasil supervisi. Dalam materi pelatihan tentang tindak lanjut hasil supervisi akan dibahas mengenai pembinaan dan pemantauan instrumen.

1. Pembinaan

Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan tidak langsung.

- a. Pembinaan langsung; pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi.
- b. Pembinaan tidak langsung; pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perhatian dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi.

Beberapa cara yang dapat dilakukan kepala sekolah/madrasah dalam membina guru untuk meningkatkan proses pembelajaran dalam:

- a. Menggunakan secara efektif petunjuk bagi guru dan bahan pembantu guru lainnya
- b. Menggunakan buku teks secara efektif
- c. Menggunakan praktik pembelajaran yang efektif yang dapat mereka pelajari selama pelatihan profesional/in service training
- d. Mengembangkan teknik pembelajaran yang telah mereka miliki
- e. Menggunakan metodologi yang luwes (fleksibel)
- f. Merespon kebutuhan dan kemampuan individual siswa
- g. Menggunakan lingkungan sekitar sebagai alat bantu pembelajaran
- h. Mengelompokkan siswa secara lebih efektif
- i. Mengevaluasi siswa dengan lebih akurat/teliti/eksakta
- j. Berkoperasi dengan guru lain agar lebih berhasil
- k. Mengikutsertakan masyarakat dalam mengelola kelas
- l. Meraih moral dan motivasi mereka sendiri
- m. Memperkenalkan teknik pembelajaran modern untuk inovasi dan kreatifitas layanan pembelajaran
- n. Membantu membuktikan siswa dalam meningkatkan ketrampilan berpikir kritis, menyelesaikan masalah dan pengambilan keputusan
- o. Menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif

2. Pemanjapan Instrumen Supervisi

Kegiatan untuk memantapkan instrumen supervisi dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para supervisor tentang instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non-akademik. Dalam memantapkan instrumen supervisi, dikelompokkan menjadi:

- a. Persiapan guru untuk mengajar terdiri dari:
 - 1) Silabus
 - 2) RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
 - 3) Program Tahunan
 - 4) Program Semesteran
 - 5) Pelaksanaan proses pembelajaran
 - 6) Penilaian hasil pembelajaran
 - 7) Pengawasan proses pembelajaran

b. Instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar

- 1) Lembar pengamatan.
- 2) Suplemen observasi (ketraampilan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan kelas, dan sebagainya).

c. Komponen dan kelengkapan instrumen, baik instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik.

d. Penggunaan instrumen dan informasi kepada guru bidang studi binaan atau kepada karyawan untuk instrumen non akademik.

Dengan demikian, dalam tindak lanjut supervisi dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Dalam pelaksanaannya kegiatan tindak lanjut supervisi akademik sesantun utamanya adalah kegiatan belajar mengajar.

b. Hasil analisis, catatan supervisor, dapat dimanfaatkan untuk perkembangan keterampilan mengajar guru atau meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan, sedikit-tidakanya dapat mengurangi kendala-kendala yang muncul atau yang mungkin akan muncul.

c. Umpan balik akan memberi pertolongan bagi supervisor dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi.

d. Dari umpan balik itu pula dapat tercipta suasana komunikasi yang tidak menimbulkan ketegangan, menunjukkan otoritas yang mereka miliki, memberi kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki perampilan, serta kinerjanya.

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai berikut:

1. Mengkaji rangkuman hasil penilaian.

2. Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan.

3. Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka malleilah merancang kembali program supervisi akademik guru untuk masa berikutnya.
4. Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya.
5. Mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya.
6. Ada lima langkah pembinaan kemampuan guru melalui supervisi akademik, yaitu: (a) menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis, (b) analisis kebutuhan, (c) mengembangkannya strategi dan media, (d) menilai, dan (e) revisi.

F. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Dewasa ini, kemajuan pendidikan menjadi indikator penting yang menjadi ukuran tingkat kesejahteraan masyarakat suatu bangsa. Pendidikan dipandang sebagai "gerbang" yang mendorong terwujudnya suatu perubahan dan menciptakan tatanan kemasyarakatan yang lebih bermartabat. Tingkat pendidikan menentukan struktur pengetahuan seseorang, sekaligus menjadi indikator utama untuk memberdayakan potensi kemanusiaannya sehingga dapat berkontribusi bagi masyarakat, bangsa dan negara. Harapan yang besar dari masyarakat, kini diarahkan pada bagaimana pendidikan memberikan kontribusi positif dalam pengembangan sumber daya manusia.

Lembaga-lembaga pendidikan formal baik yang dikelola oleh negara maupun oleh masyarakat, dipandang sebagai "ujung tombak" keberhasilan pembangunan bangsa. Tetapi harapan itu terkesan sulit menjadi kenyataan, karena problematika pendidikan di Indonesia masih memerlukan perbaikan, penataan dan bahkan reformasi total pada semua dimensi organisasi bahkan struktur fungsional pendidikan. Sekolah, adalah organisasi terdepan pendidikan yang memerlukan perhatian sekaligus kini perbaikan secara sistematis dan berkesinambungan. Hal ini harus dimulai dari membenahi sistem kepemimpinan, budaya dan iklim akademik, kemampuan anggaran, dukungan masyarakat dan strategi manajemen yang digunakan.



Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah

A. Konsep Kinerja

Dewasa ini, istilah *kinerja* (performance) selalu menjadi fokus perhatian setiap organisasi, perusahaan, lembaga swadaya masyarakat, lembaga pendidikan bahkan lembaga-lembaga pemerintahan untuk mengukur tingkat pencapaian suatu program sesuai tujuan yang ditetapkan. Setiap tugas yang dilaksanakan, memerlukan suatu capaian yang diukur berdasarkan kriteria dan prosedur tertentu, sehingga menghasilkan penilaian obyektif atas prestasi yang diperoleh. Kinerja, menurut Mangkanegara (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam Panduan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah yang dikeluarkan Depdiknas 2008, kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah *kinerja* tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut, maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan

yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Jika kinerja dibubungkan dengan sebuah pekerjaan, maka capaian atas pekerjaan ini disebut prestasi kerja (*job performance*). Pemakaian atas konsep kinerja ini secara umum dapat menjadi rujukan bagi pihak manajemen puncak atau pembentu kebijakan untuk memutuskan apakah seorang staf, karyawan atau pegawai dapat dipromosikan dan diberikan penghargaan, atau sebaliknya diberikan sanksi, hukuman dan bahkan diberhentikan (PHK). Begitu pentingnya seseorang menghasilkan prestasi atas pekerjaannya, telah mendorong semua pihak untuk berlomba-lomba mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan sehingga dapat dinilai sebagai sebuah prestasi dalam bekerja. Seorang PNS misalnya, akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas yang diberikan atasaninya tepat waktu, tepat sasaran, melampaui target serta mencapai tujuan yang ditentukan.

Seorang karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan harus bekerja tepat waktu, ulet, tekun, dan profesional pada bidangnya, sehingga manajernya dapat memberikan penilaian positif atas prestasi kerja yang ditunjukkan dalam kurun waktu tertentu. Seorang guru harus profesional dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta mengembangkan kompetensi yang dimiliki untuk meningkatkan mutu pendidikan. Demikian juga seorang kepala sekolah harus memainkan peran dan fungsinya dengan baik sesuai kompetensi dan keterampilan yang dimiliki untuk mengembangkan sekolahnya dengan baik.

B. Kinerja Kepala Sekolah

Depdiknas (2008:4) telah mendefinisikan kinerja kepala sekolah/madrasah sebagai hasil kerja yang dicapai kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam

mengelola sekolah yang dipimpinnya. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah diukur dengan hasil kerja dalam bentuk kuantitatif, dapat diukur, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya.

Salah satu permasalahan utama untuk membenahi pendidikan di Indonesia, adalah kualitas dan kompetensi para pemimpin pendidikan. Sebagai ujung tombak penyelenggaraan organisasi pendidikan, kepala sekolah memiliki peran strategis untuk memajukan sekolah melalui kemampuan dan kecakapannya mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Melalui Permendiknas 13 Tahun 2007, pemerintah telah menetapkan standar kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi dasar, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Masing-masing kompetensi terdiri atas beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk menilai keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.

Daftar kaitan sebagai pemimpin organisasi pendidikan di sekolah, dua kompetensi utama yang harus dipertankan seorang kepala sekolah adalah kompetensi manajerial dan kompetensi supervisi. Dua kompetensi ini dipandang sebagai instrumen utama untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan dan *output* pembelajaran di sekolah. Kompetensi manajerial mengandung 16 indikator capaian dan kompetensi supervisi mengandung tiga indikator capaian. Namun sesungguhnya capaian atas kompetensi ini sangat bergantung pada kinerja seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Jika indikator keberhasilan sekolah ditentukan oleh kinerja seorang kepala sekolah, maka sekali lagi kinerja menjadi instrumen penting yang memerlukan sebuah tindakan evaluasi atau penilaian yang sifatnya berkesinambungan dengan tetap berpedoman pada ketuntasan dan prosedur penilaian yang ditetapkan.

Pernendiknas Nomor 28 Tahun 2010 secara tegas menekankan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin. Tugas kepala sekolah meliputi, (1) usaha pengembangan sekolah/madrasah yang dilakukani selama menjabat kepala sekolah/ madrasah; (2) peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan delapan standar nasional pendidikan (SNP) selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; (3) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/ madrasah. Sementara penilaian kinerja adalah suatu proses menentukan nilai kinerja kepala sekolah/ madrasah dengan menggunakan patokan-patokan tertentu.

Dalam keseluruhan peraturan tersebut kepala sekolah/madrasah wajib menunjukkan kemampuannya dalam hal: (a) Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (b) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal; (c) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (d) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (e) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (f) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (g) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (h) Mengelola sumber daya sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang efektif, efisien dan akuntabel; (i) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (j) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (k) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (l) Menindaklanjuti hasil evaluasi program dalam rangka peningkatan pemertaban standar.

Caster seperti yang dikutip Mulyasa, mengemukakan empat kriteria kinerja, yaitu karakteristik personal, proses, hasil dan kombinasi ketiganya. Dilihat dari karakteristik personal, kinerja meliputi kemampuan, keberatapan, kepribadian, dan motivasi untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dilihat dari proses, kinerja yang efektif akan tercapai jika perilaku personal dapat menunjukkan kecocokan dengan standar kinerja yang telah ditentukan. Dilihat dari segi hasil, dalam menilai kinerja personal hendaknya dilihat dari hasil nyata yang dikerjakan oleh pegawai, baik dalam kualitas maupun kuantitas.⁸

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Berdasarkan kriteria-kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah adalah berupa kriteria yang mencakup kualitas kerja, ketepatan, inisiatif, dan kemampuan berkomunikasi.

C. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Permasalahan seperti kinerja kepala sekolah telah mendapat perhatian serius sekaligus menjadi persoalan utama pendidikan saat ini. Banyak studi dan riset telah dilakukan untuk membuktikan adanya hubungan dan atau pengaruh signifikan antara kinerja kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru, siswa dan bahkan mutu pembelajaran. Sebagaimana ditegaskan Wahjusunidjo, (2001) bahwa kemampuan kepala sekolah sebagai tolak ukur keberhasilan kerjanya dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut: (a) Bertanggung jawab agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, dengan kesadaran tersebut para guru, staf dan siswa dengan penuh semangat,

mampu melihat dirinya sendiri dan sikapnya, mampu menciptakan satu lingkungan dimana pemimpin dan bawahannya merasa yakin, suasana memungkinkan kerja sama secara harmonis dan produktif, mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif serta mampu berhubungan dengan orang lain, dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu. Kemampuan teknik, yaitu kemampuan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisa hal-hal yang sifatnya khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik-teknik pengetahuan yang spesifik.

D. Temuan Penelitian

Pembahasan mengenai hasil temuan penelitian dalam bagian ini, diarahkan pada hasil evaluasi atau penilaian terhadap kinerja kepala sekolah pada salah satu SMP Swasta di Kecamatan Pulau-pulau Babar, Kabupaten Maluku Barat Daya sebagai seorang pemimpin yang memiliki kewenangan untuk mengelola sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan. Keberhasilan pendidikan pada umumnya ditentukan pada oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Setiap prestasi kerja yang ditunjukkan untuk memajukan sekolah akan meng-gambarkan seberapa besar kinerja yang telah dihasilkan. Untuk membuktikan bahwa seorang kepala sekolah telah menunjukkan kinerjanya, maka penelusuran mengenai proses dan hasil capaian program dan kebijakan yang diampahi di sekolah, perlu dilakukan dan dievaluasi secara cermat dan obyektif.

Secara konseptual, pada bagian ini kinerja kepala sekolah yang akan dievaluasi adalah pada kemampuan kepala sekolah sebagai seorang manajer dan supervisor pendidikan. Kemampuan peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan, dapat ditelusuri dan dievaluasi sesuai indikator capaian kinerja sebagai berikut: (a) Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (b)

Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal; (d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal; (g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (l) Mengelola ketara-usahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; (m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; dan (p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

E. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Peran kepala sekolah sebagai seorang manajer, sangat ditentukan oleh kemampuan dan pengetahuannya mengenai peran dan fungsi seorang manajer dalam mengelola organisasi. Ada 16 tugas pokok yang

perbaikan dan peningkatan, namun secara umum budaya dan iklim sekolah telah menjadi sebuah kebutuhan sekaligus keturusan.

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personal sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan personal sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Setiap sekolah memiliki kepribadian atau karakteristik tersendiri yang diciptakan dan diperahunkan serta mempertimbangkan dampak yang ditimbulkan terhadap unsur dan komponen sekolah yang merupakan budaya dan iklim suatu sekolah. Jadi peran kepala sekolah pada dasarnya harus dapat menciptakan budaya bagaimana orang belajar dan bagaimana kita bisa membantu mereka belajar. Budaya dan iklim sekolah bukanlah suatu sistem yang lebih sebagai aturan yang logis atau tidak logis, pantas atau tidak pantas yang harus dan patut ditaati dalam lingkungan sekolah, tetapi budaya dan iklim sekolah harus lebih dari lingkungan susana budaya yang mendukung seseorang melaksanakan dengan penuh tanggung jawab, rela, alami dan sadar bahwa apa yang dilakukan (ketatan ini muncul dengan sendirinya tanpa harus menunggu perintah atau dibawah tekanan) merupakan spontanitas berdasarkan kata hati karena didukung oleh iklim lingkungan yang menciptakan kesadaran kita dalam lingkungan sekolah.¹⁰

¹⁰ <http://id.scribd.com/> (diakses 26/10/2013)

melalui kegiatan supervisi. Pada sebagian sekolah, supervisi yang jarang dilakukan oleh kepala sekolah, akan mempengaruhi kualitas proses dan hasil pembelajaran. Kepala sekolah yang sudah betul mengenai pentingnya supervisi, akan menjadikannya sebagai instrumen untuk menilai seberapa besar kinerja program pembelajaran yang telah ditunjukkan bawahannya di sekolah. Kebiasaan melakukan supervisi di sekolah dengan sendirinya akan membangun suasana akademik yang dinamis antara guru dengan siswa, antara guru dengan guru dan antara guru dengan kepala sekolah.

Sebagaimana ditegaskan Pidara (2009:1) bahwa dalam dunia pendidikan, supervisi selalu mengacu kepada kegiatan memperbaiki proses pembelajaran. Proses pembelajaran ini sudah tentu berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang lain, seperti upaya meningkatkan pribadi guru, meningkatkan profesinya, kemampuan berkomunikasi dan bergaul baik dengan warga sekolah maupun dengan warga masyarakat, dan upaya membantu meningkatkan kesejahteraan mereka.

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

Dalam tanggungjawab sebagai seorang supervisor, kepala sekolah memainkan peran yang sangat penting di sekolah. Ia harus memastikan bahwa tugas dan kewajiban setiap guru baik dalam mengajar maupun dalam melaksanakan tugas-tugas fungsional lainnya berjalan sebagaimana mestinya. Supervisi adalah sebuah tindakan akademis yang diberikan kepada kepala sekolah untuk meningkatkan program pembelajaran di sekolah. Sebelum program supervisi dilakukan, maka seorang kepala sekolah mulai menyusun perencanaan sehingga dapat menjadi panduan sekaligus dapat dipakai sebagai indikator pencapaian program supervisi yang akan dilaksanakan. Tanpa melakukan perencanaan, sebelumnya, seharusnya seorang kepala sekolah tidak boleh melakukan supervisi.

Sesuai ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, maka setiap satuan pendidikan melakukan penentuan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.¹⁶ Penegasan mengenai proses pengawasan terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian hasil pembelajaran sebagaimana yang dijelaskan di awal, pada aspek implementasinya kemudian ditetapkan melalui Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, sebagai berikut:

1. Supervisi proses pembelajaran dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran.
2. Supervisi pembelajaran diselenggarakan dengan cara pemberian contoh, diskusi, pelatihan, dan konsultasi.
3. Kegiatan supervisi dilakukan oleh kepala dan pengawas satuan pendidikan.

Berdasarkan ketentuan ini, maka kepala sekolah adalah yang diberikan kewenangan untuk mengpalani suatu satuan pendidikan sekaligus melekat didalamnya kewajiban untuk melakukan supervisi di sekolah. Artinya, seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, harus mempertimbangkan tugasnya sebagai seorang supervisor. Kepala sekolah tidak hanya mengurus keperluan administrasi, menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran, mengurus kepentingan guru dan staf sekolah. Jika program supervisi ini diabaikan, maka dipastikan sekolah tidak akan mengalami kemajuan berarti dalam proses pembelajaran.

Sebagai suatu kebutuhan sekaligus tuntutan pengembangan satuan pendidikan, kepala sekolah dalam program supervisi harus melakukan perencanaan yang matang, sehingga hasil yang diharapkan dapat terwujud. Sesuai ketentuan Kemendiknas (2011), dalam proses

¹⁶ Pasal 19 ayat 3 menegaskan adanya sistem pengawasan dalam proses pembelajaran oleh kepala sekolah.

merencanakan program supervisi akademik, seorang kepala sekolah mulai memperhatikan:

1. Pelaksanaan KTSP;
2. Persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh guru;
3. Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya; dan
4. Peningkatan mutu pembelajaran melalui:
 - a. Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada Standar Proses;
 - b. Proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan peserta didik menjadi SDM yang kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah, berpikir kritis, dan bernalar kewirausahaan;
 - c. Peserta didik dapat membentuk karakter dan memiliki pola pikir serta kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan keterampilan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang mandiri, kreatif dan berwawasan kebangsaan;
 - d. Keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru;
 - e. Bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diajarkannya.

Ketentuan ini pada hakikatnya dapat menjadi pedoman bagi setiap kepala sekolah untuk merencanakan program supervisi di sekolahnya masing-masing. Memang kendala utama yang ditemui di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah bisa melakukan supervisi, tetapi belum tentu mereka mendahului nya dengan melakukan perencanaan. Kinerja kepala sekolah dapat juga ditunjukkan melalui kemampuan menyusun perencanaan yang baik mengenai apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Berdasarkan keterangan dari para informan, maka dapat dilihat bahwa sebelum melaksanakan supervisi, kepala sekolah telah

2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;

Program supervisi bukan sebuah kebijakan kepala sekolah, tetapi telah menjadi kebutuhan yang urgen dewasa ini. Tugas seorang kepala sekolah sebagai seorang supervisor adalah merencanakan program supervisi. Setelah rencana dituangkan, maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan supervisi. Program supervisi yang dimaksudkan di sini adalah pada aspek-aspek akademik guru sebagai pendidik dan pengajar di sekolah. Pada aspek ini, kepala sekolah telah menyusun rencana tindakan supervisi dengan menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Memang pada tahap pelaksanaan, tidak semua kepala sekolah mampu menerapkan pendekatan dan teknik yang ditetapkan.

Terkadang, kepala sekolah menyesuaikan konteks supervisi yang dirancang dengan kebutuhan sekolah, atau pada situasi dan kondisi tertentu sehingga tidak mengganggu sebuah proses pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan teknik-teknik tertentu, sehingga hasilnya juga dapat memuaskan. Sesuai Buku Pedoman Supervisi Akademik (Kemendiknas, 2014), teknik supervisi akademik dapat dibedakan atas dua komponen, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok.

1. Teknik supervisi individual. Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru sehingga dari hasil supervisi ini akan diketahui kualitas pembelajarannya.
2. Macam-macam teknik supervisi individual. Teknik supervisi individual ada lima macam yaitu: (a) kunjungan kelas, (b) observasi kelas, (c) pertemuan individual, (d) kunjungan antar kelas, dan (e) menilai diri sendiri.
1. Kunjungan kelas. Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah untuk mengamati proses pembelajaran di kelas.

Tujuannya adalah untuk menolong guru dalam mengatasi masalah di dalam kelas.

4. Melaksanakan kunjungan kelas. Cara melaksanakan kunjungan kelas adalah: (a) dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya, (b) atas permintaan guru bersangkutan, (c) sudah memiliki instrumen atau catatan-cuatun, dan (d) tujuan kunjungan harus jelas.

Berdasarkan usulan teknik supervisi yang dijelaskan itu, maka pada prinsipnya supervisi dalam bentuk apapun, harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sesuai program yang telah ditetapkan. Seorang kepala sekolah tidak mungkin menjamin bahwa para gurunya telah melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya dengan baik, jika tidak melakukan supervisi. Demikian juga dalam proses penyampaian laporan mengenai proses perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil pembelajaran. Kondisi inilah yang akan digunakan sebagai indikator untuk mengevaluasi kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi khususnya di lembaga pendidikan tersebut.

Tidak banyak data yang dijelaskan secara luas oleh para informan mengenai pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah. Tidak juga ditemukan adanya penggunaan pendekatan dan teknik supervisi yang benar. Tetapi kesan kuat yang ditemukan adalah bahwa program supervisi dilakukan sesuai program sekolah, yaitu dua kali dalam satu tahun atau pada setiap semester berjalan. Namun pelaksanaannya masih sebatas pada hasil temuan yang mengarah pada tindakan preventif untuk melakukan perubahan terhadap berbagai kendala pembelajaran yang dihadapi guru dan siswa dalam proses interaksi pembelajaran. Belum ditemukan teknik dan pendekatan yang digunakan dalam supervisi.

Selain itu, ditemukan juga bahwa proses supervisi yang dilakukan, belum dibedakan atas kepentingan akademik ataukah pada aspek manajerial internal sekolah secara umum. Jika supervisi kepala sekolah untuk menilai kinerja pegawai, kurikulum sekolah, sarana prasarana pendidikan, administrasi umum dan keuangan sekolah, maka supervisi

Dimulai juga dengan peserta didik dalam merespon dan memahami dengan baik proses pembelajaran sampai pada proses penilaian hasil belajar di kelas.

Supervisi tidak seharusnya dipahami sebagai sebuah kesempatan dimana kepala sekolah menemukan kesalahan bawahannya sehingga kemulian menegur, membertak atau memarahi nya. Hasil supervisi adalah dokumen penting kepala sekolah untuk melakukan pembenahan, perbaikan dan bahkan mengevaluasi seberapa jauh tingkat pencapaian program pembelajaran di sekolah. Setiap keberhasilan atau kegagalan yang diperlihatkan guru dalam proses pembelajaran, akan menjadi prioritas utama kepala sekolah, sehingga ke depan dapat menempah kebijakan-kebijakan akademik untuk mendorong kualitas guru dalam merancang program dan hasil pembelajaran yang baik.

Sebagaimana diuraikan dalam *Buku Pedoman Supervisi Akademik* (Kemendiknas, 2010), bahwa hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun stakeholder. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, legatum yang bersifat insidive diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/ penataran lebih lanjut. Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pemantauan hasil supervisi. Dalam materi pelatihan tentang tindak lanjut hasil supervisi akan dibahas mengenai pembinaan dan pemantauan instrumen.

E. Pembinaan

Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan tidak langsung.

- a. Pembinaan langsung, pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi.

b. Pembinaan tidak langsung: pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perhatian dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi

Beberapa cara yang dapat dilakukan kepala sekolah/madrasah dalam membina guru untuk meningkatkan proses pembelajaran dalam:

- a. Menggunakan secara efektif petunjuk bagi guru dan bahan pembantu guru lainnya
- b. Menggunakan buku teks secara efektif
- c. Menggunakan praktik pembelajaran yang efektif yang dapat mereka pelajari selama pelatihan profesional/in service training
- d. Mengembangkan teknik pembelajaran yang telah mereka miliki
- e. Menggunakan metodologi yang luwes (fleksibel)
- f. Merespon kebutuhan dan kemampuan individual siswa
- g. Menggunakan lingkungan sekitar sebagai alat bantu pembelajaran
- h. Mengelompokkan siswa secara lebih efektif
- i. Mengevaluasi siswa dengan lebih akurat/tepat/seksama
- j. Berkoperasi dengan guru lain agar lebih berhasil
- k. Mengikutsertakan masyarakat dalam mengelola kelas
- l. Meraih moral dan motivasi mereka sendiri
- m. Memperkenalkan teknik pembelajaran modern untuk inovasi dan kreatifitas layanan pembelajaran
- n. Membantu membuktikan siswa dalam meningkatkan ketrampilan berpikir kritis, menyelesaikan masalah dan pengambilan keputusan
- o. Menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif

2. Penetapan Instrumen Supervisi

Kegiatan untuk menetapkan instrumen supervisi dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para supervisor tentang instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non-akademik. Dalam menetapkan instrumen supervisi, dikelompokkan menjadi:

a. Persiapan guru untuk mengajar terdiri dari:

1) Silabus

2) RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)

3) Program Tahunan

4) Program Semester

5) Pelaksanaan proses pembelajaran

6) Penilaian hasil pembelajaran

7) Pengawasan proses pembelajaran

b. Instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar

1) Lembar pengamatan

2) Skema observasi (kemampuan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan kritis, dan sebagainya)

c. Komponen dan kelengkapan instrumen, baik instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik.

d. Penggunaan instrumen dan informasi kepada guru bidang studi binaan atau kepada karyawan untuk instrumen non akademik.

Dengan demikian, dalam tindak lanjut supervisi dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Dalam pelaksanaannya kegiatan tindak lanjut supervisi akademik sesuai utamanya adalah kegiatan belajar mengajar.

b. Hasil analisis, catatan supervisor, dapat dimanfaatkan untuk perkembangan keterampilan mengajar guru atau meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan, setidaknya-tidaknya dapat mengurangi kendala-kendala yang muncul atau yang mungkin akan muncul.

c. Umpan balik akan memberi pertolongan bagi supervisor dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi.

d. Dari umpan balik itu pula dapat tercipta suasana komunikasi yang tidak menimbulkan ketegangan, menajolkan otoritas yang mereka miliki, memberi kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki penampilan, serta kinerjanya.

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai berikut:

- a. Mengkaji ringkuman hasil penilaian.
- b. Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan.
- c. Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mualailah merancang kembali program supervisi akademik guru untuk masa berikutnya.
- d. Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya.
- e. Mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya.
- f. Ada lima langkah pembinaan kemampuan guru melalui supervisi akademik, yaitu: (a) menegitalkan hubungan-hubungan yang harmonis, (b) analisis kebutuhan, (c) mengembangkan strategi dan media, (d) menilai, dan (e) revisi.

Bab 5

Sekolah Sebagai Organisasi Pendidikan

A. Konsep Organisasi

Kata "organisasi" mengandung arti: kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu; atau kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.¹³ Dalam pandangan Sagala (2008:13) organisasi adalah institusi atau wadah tempat orang-orang berinteraksi dan bekerjasama sebagai suatu unit terkoordinasi terdiri seluruhnya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran. Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian kerja yang akan dilakukan, pembatasan tugas dan kewajiban, otoritas dan tanggungjawab dan penetapan hubungan di antara elemen organisasi.

Beberapa pandangan ahli mengenai organisasi yang dikutip Sagala (2008:14) diuraikan di bawah ini:

- ⇒ Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu (Griffin, 2002).
- ⇒ Organisasi adalah institusi yang memberi rufas pada kehidupan struktur organisasi dan memungkinkan masyarakat mengejar tujuan

¹³ <http://kbbi.web.id>

sederhana, kekurangan biaya. Jika kebiasaan-kebiasaan seperti itu tidak dikendalikan dan dibiarkan semakin dini, maka bayangan tentang pendidikan yang bermutu dan berdaya saing pada tataran nasional dan bahkan internasional ternyata hanya sekedar impian belaka.

Membenahi sekolah sebagai organisasi terdepan pendidikan, bukan sekadar melahirkan kritik dan mencari-cari kesalahan dan kelemahan kepala sekolah dan tenaga pendidik di sekolah. Upaya memperbaiki dan merevitalisasi aspek-aspek organisasi sekolah, menjadi sesuatu yang penting dan mendesak. Sekolah harus dikembalikan fungsinya sebagai organisasi fungsional yang memerlukan kepemimpinan untuk mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengendalikan, mengawasi, dan mengevaluasi input, proses dan hasil pendidikan dan pengajaran. Struktur adalah alat perjuangan, manusia adalah modal dan instrumen utama yang menggerakkan proses dan dinamika pendidikan. Sekolah perlu dipimpin dan dikelola secara profesional oleh orang-orang yang profesional, berwibawa dan rela mengabdikan hidup dan pekerjaannya untuk kemajuan pendidikan.

Mengorganisasi sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang memahami dan batas-batas kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki. Sekolah adalah organisasi formal yang berfungsi sebagai wadah atau organisasi yang sah dan resmi menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran. Disamping itu juga ada lembaga-lembaga kursus, diklat dan lain-lain yang dapat dikategorikan sebagai lembaga pendidikan. Organisasi pendidikan, apapun bentuk dan jenjangnya memerlukan sebuah sistem pengelolaan yang mencakup visi, misi, tujuan dan sasaran, program kerja, kepemimpinan, sistem, struktur, strategi pencapaian, model pengembangan organisasi, sarana penunjang dan sumber daya lain yang mendukung eksistensi suatu organisasi di masyarakat.

Sebagai sebuah organisasi, sekolah tidak saja bersifat fungsional tetapi juga dapat bersifat struktural. Secara fungsional, sekolah bertujuan untuk menyelenggarakan fungsi pendidikan, pengajaran, penitibingan,

Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2010. Reformasi Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional diarahkan pada:

- Reformasi Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional difokuskan oleh Kemdiknas untuk dapat melaksanakan Misi 5K Kemdiknas (Ketersediaan, Keterjangkauan, Kualitas dan Relevansi, Kesetaraan, dan Kepastian) dengan cara efisien dan efektif mungkin.
- Tujuannya adalah untuk menghasilkan suatu sistem yang dapat mendukung tercapainya efisiensi nasional dalam bidang pendidikan.
- Efisiensi nasional akan dapat tercapai apabila Kemdiknas bekerja secara efisien (efisiensi internal) dan pemangku kepentingan pendidikan dapat memperoleh layanan dari Kemdiknas dengan cara yang efisien juga (efisiensi eksternal).
- Tujuan tersebut akan lebih mudah tercapai apabila semua kegiatan Kemdiknas dilaksanakan secara transparan dan akuntabel, sehingga tidak menyisakan sedikitpun celah untuk lynch dalam pemberian layanan terbaik kepada semua pemangku kepentingan sebagaimana tertuang dalam Visi Kemdiknas 2014: Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional untuk Membentuk Irian Indonesia Cerdas dan Berprestasi.

Reformasi Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional yang sedang dilaksanakan oleh Kemdiknas mencakup:

- Reformasi yang berorientasi pada perbaikan kondisi internal, yang diistilahkan sebagai Reformasi Birokrasi, dan
- Reformasi yang berorientasi pada perbaikan layanan kepada pihak eksternal yang diistilahkan sebagai Reformasi Layanan.

Reformasi Birokrasi dilaksanakan dengan mengacu pada Peraturan No.15/2008 yang mengarahkan bahwa reformasi birokrasi harus mencakup:

- Penguatan Organisasi
- Pembinaan Tata-laksana, dan
- Pemataan dan Penguatan Sumber Daya Manusia

Reformasi Layanan Pendidikan dilaksanakan dengan bertumpu pada pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi sehingga layanan dapat diberikan dari mana saja, kapan saja, dengan menggunakan media apa saja.

Tabel 5.1 Agenda Reformasi Pendidikan Nasional

4. Agenda	Rencana Aksi
1. Pengantar Organisasi	
	Restrukturisasi Organisasi
	Pemetaan Tugas dan fungsi
	Analisis Beban Kerja
	Sistem Pengelolaan Kinerja Organisasi
2. Penataan dan Pengantar SDM	
	Penerapan Budaya Kerja
	Analisis dan Evaluasi Jabatan
	Pemetaan dan Penempatan Jabatan
	Peningkatan Kompetensi
	Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja
	Sistem Pengelolaan Kinerja Individu
3. Penbenahan Tatakelola dan Pengembangan Sistem	
	Sistem Perencanaan dan Penganggaran berbasis Kinerja
	Sistem Pengendalian Manajemen
	Sistem Manajemen SDM
	Sistem Manajemen Aset BMN (Barang Milik Negara)
	Sistem Manajemen Dokumen
	Sistem Informasi Pradua Hilir
	Sistem Manajemen Data Pendidikan
	Sistem Manajemen Portal Layanan Pendidikan
4. Reformasi Layanan Satuan Pendidikan	
	Perjinan
	Akreditasi
	Mekanisme Ketepatan Pemberian Bantuan Hibah
	Penentuan Struktur Layanan
	Pemetaan Kondisi Sekolah, Daya Tampung dan Cakupan Layanan
	Pembukaan Sekolah Berdasarkan Kebutuhan Masyarakat dan Dunia Kerja
	Layanan Inklusif dan Pendidikan

5. Reformasi Layanan Peserta Didik	
	Pemberian Beasiswa
	Mekanisme Pemantauan Ketepatan Penyajian Beasiswa
	Pemberian Ijin Belajar
	Penyediaan Ijazah
	Mekanisme Pemantauan Kapasitas Mempereleh Layanan Pendidikan
	Peraturan Siswa dan Pendidik Lain Sekolah
	Layanan Informasi dan Pendidikan
6. Reformasi Layanan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	
	Perencanaan dan Penuharaan Kebutuhan
	Mutasi (Kenaikan Pangkat, Jabatan, Pindah...)
	Peningkatan Kualifikasi dan Kompetensi
	Penertarikan
	Penyediaan
	Perhitungan dan Perlindungan
	Perawatan PTK Layanan Khusus (Terpendi, Terhuar...)
	Peningkatan Kesejahteraan (In passing, Tunjangan Kari sertifikasi...)
	Fasilitasi Layanan Internasional
	Layanan Informasi dan Pendidikan
7. Reformasi Layanan Substansi Pendidikan	
	Kelaborasi Berbagai Pengetahuan dan Pengalaman
	Penyediaan & Penguasaan Materi & Pembelajaran Bersama
	Layanan Informasi Kurikulum dan Pelaksanaannya
	Layanan Buletin Sekolah elektronik
	Layanan Liter Pembelajaran Online
	Layanan Materi dan Nilai Ujian Nasional
	Pemenuhan Standar Isi Pendidikan Karakter, Kewirausahaan, Penalaran...
	Layanan Informasi Substansi Pendidikan: Guruda, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Glonarium...

Sumber: *Kemdiknas, 2010*

Tujuh agenda reformasi yang diuraikan di atas pada dasarnya adalah sebuah upaya memecahkan permasalahan pendidikan nasional yang mencakup penguatan fungsi-fungsi organisasi pendidikan, peningkatan sumber daya manusia penyelenggara pendidikan, pemenuhan sarana

yang ditunjukkan dari sebuah proses dan tindakan penguatan terhadap organisasi pendidikan? Pertanyaan-pertanyaan ini adalah sebuah refleksi atas dinamika dan realitas yang dihadapi pendidikan dewasa ini. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itu, dapat dimaknai dalam perspektif yang berbeda-beda, bergantung pada sudut pandang, kapasitas dan kualitas masing-masing orang.

Salah satu alasan mendasar dari upaya memperbaiki fungsi dan peran sekolah sebagai organisasi pendidikan adalah karena sekolah belum mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Setiap tuntutan perubahan yang muncul sebagai respons lingkungan terhadap keberadaan suatu organisasi perlu diperhatikan secara serius. Gejala internal organisasi yang tidak terangani segera, akan menimbulkan gejala eksternal dan berdampak luas sekaligus menjadi prosedun buruk bagi organisasi. Runtuhnya kepercayaan masyarakat terhadap suatu lembaga pendidikan selain disebabkan karena merebaknya gejala organisasi yang membias pada memurninya. Responsibilitas organisasi, tetapi yang terpenting adalah sikap dan keinginan pulak manajemen untuk melakukan perubahan dan penataan fungsi-fungsi layanan organisasi. Oleh karena itu dalam pandangan Sagala (2008:200), sasaran perubahan organisasi yang ditentimakan adalah untuk mempertahankan organisasi agar tetap dapat hidup terus memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dalam kaitan dengan memperbaiki kelembagaan pendidikan, maka menurut Jalal & Supriadi (2001:111) mulak ditempuh lima kebijakan program, yaitu: (a) melaksanakan telaah, kajian dan restrukturisasi kelembagaan pendidikan termasuk satuan pendidikan; (b) melakukan evaluasi dan restrukturisasi lembaga pendidikan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat; (c) mengembangkakan sistem organisasi kelembagaan pendidikan yang efektif dan efisien; (d) standarisasi kelembagaan yang didukung oleh sarana dan prasarana minimal dan kualifikasi personal yang sesuai dengan beban dan jenis pekerjaannya; dan (e) memberikan kewenangan yang lebih besar kepada lembaga

namungkin tidak serentak dilakukan. Paling tidak secara bertahap, sekolah memerlukan penyesuaian-penyesuaian, dan menyeleksi tuntutan untuk perubahan sesuai kemampuan dan sumber daya yang dimiliki. Paradigma seperti ini tentu menjadi modal utama untuk menambatkan berbagai kekurangan dan kelemahan selama ini dalam mengelola pendidikan pada berbagai aras dan tingkatan organisasi. Memperkuat organisasi sekolah pertama-tama dimulai dari kepala sekolah dan dewan guru, karena mereka adalah penyelenggara pendidikan yang utama dan terdepan di sekolah. Organisasi pendidikan yang kuat akan menghasilkan sumber daya manusia yang cakap, kreatif, dan cerdas sehingga mampu bersaing secara sehat di masyarakat.

Pengembangan sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan menurut Aritu (2014:106-107) ditaknai sebagai sebuah tindakan manajemen untuk memperbaiki dan memberdayakan sistem, mekanisme, layanan, kebijakan, dan program, budaya organisasi, kepemimpinan, kurikulum, anggaran, peningkatan kapasitas guru, peserta didik dan staf sekolah, sehingga tidak hanya berorientasi pada pemenuhan sarana dan prasarana, dan mengabaikan unsur manusia sebagai faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Pengembangan organisasi pendidikan, tidak juga mengabaikan aspek persaingan dan kompetensi sebagaimana yang digambarkan di atas, tetapi jika arah pendidikan nasional sudah mengadopsi prinsip untung-rugi, maka eksistensi sekolah sebagai instrumen pemberdayaan kemasyarakatan menjadi hilang. Pengembangan sekolah adalah sebuah proses re-orientasi nilai dan kebijakan yang menjamin pemerataan dan keseimbangan pendidikan yang mudah dijangkau dan dinikmati oleh semua lapisan masyarakat Indonesia. Masyarakat yang hidup di pulau-pulau kecil dan terpencil, memerlukan suatu kebijakan pengembangan sekolah yang benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat serta memberikan kepastian mengenai masa depan generasi mudanya.



Revitalisasi Peran dan Fungsi Sekolah

A. Pengantar

Pendidikan telah menjadi bagian dari hidup manusia. Pernyataan ini menunjukkan bahwa keberadaan pendidikan tidak mungkin dilepas-pisahkan dari eksistensi manusia. Menyadari begitu pentingnya pendidikan dalam meningkatkan sumber daya manusia, maka proses penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan baik yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun masyarakat, harus benar-benar menjangkau kebutuhan seluruh lapisan masyarakat. Penyelenggaraan pendidikan pada dasarnya menjadikan manusia (peserta didik) sebagai mitra perubahan. Pendidikan adalah struktur utama pembangunan peradaban bangsa yang besar. Pendidikan yang berkualitas menjadikan sebuah bangsa menjadi kuat, berwibawa, disegani dan dihormati bangsa-bangsa lain. Dengan kata lain, pendidikan yang berkualitas akan meningkatkan martabat sebuah bangsa.

Pasal 4 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional secara tegas telah menggariskan arah, strategi dan sistem penyelenggaraan pendidikan yaitu: (1) Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa; (2) Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multi makna; (3) Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan

pembelajaran peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. (4) Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membimbing, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran. (5) Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat. (6) Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Dalam kaitan itulah, pembahasan pada bagian ini diarahkan pada membangun kembali konsep dan gagasan mendasar mengenai peran dan fungsi sekolah yang makin jauh dari landasan, arah, dan tujuan sebagaimana yang dicita-citakan bersama. Sekolah pada hakikatnya memiliki peran dan fungsi yang tidak mungkin dipisahkan dari eksistensinya dalam siklus peradaban suatu bangsa. Diperlukan lagi suatu proses revitalisasi peran dan fungsi sekolah, sehingga sekolah menjadi lembaga pendidikan yang berur-buat menjadi sentra perubahan dalam masyarakat.

Keutamaan sekolah sebagai lembaga pendidikan harus diberi makna baru sesuai jawa, semangat dan kepribadian bangsa Indonesia. Secara umum, peran dan fungsi sekolah yang perlu direvitalisasi dan dikembalikan pada wujudnya semula dapat diidentifikasi dalam lima bentuk fungsi dan peran sekolah, yakni; sekolah sebagai pusat pendidikan dan pengajaran, wadah interaksi sosial; pusat transformasi dan pembudayaan; sentra ilmu pengetahuan dan teknologi, dan sebagai organisasi pendidikan. Masing-masing fungsi dan peran sekolah ini akan diuraikan secara konseptual di bawah ini.

B. Pusat Pendidikan dan Pengajaran

Sekolah adalah pusat pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran secara resmi dan diakui serta diatur oleh negara. Pernyataan ini tidak berarti bahwa pendidikan informal dan non-

dan waktu. Sekolah akan menjadi *organisasi* hidup yang terus berjalan serantau dengan dinamika hidup masyarakat. Dengan tujuannya sekolah sebagai organisasi pendidikan, maka kualitas hidup masyarakat akan mengalami kemunduran, kebinasaan, pembodohan, meningkatnya dekadensi moral, lemahnya semangat berjuang dan bersaing sehingga sangat mudah dikuasai oleh bangsa-bangsa lain. Inilah kepentingan utama mengapa sekolah menjadi instrumen penting meningkatnya kualitas kemanusiaan dan peradaban suatu bangsa.

Fungsi dan peran sekolah sebagai pusat pendidikan dan pengajaran, tidak sekadar dimaknai sebagai suatu proses dan aktivitas menanamkan ilmu dan pengetahuan semata, atau sebagai aktivitas membangun integritas diri, membentuk sikap dan moral yang baik bagi peserta didik. Tetapi karena kedua fungsi dan peran ini melekat erat satu dengan yang lain, maka mendidik dan mengajar perlu dipertankan secara seimbang oleh setiap tenaga pendidik di sekolah. Mendidik berarti menatarakan nilai, dan mengajar berarti mentransfer ilmu dan pengetahuan. Dua variabel ini menjadi inti dari fungsi dan peran sekolah sebagai lembaga pendidikan di masyarakat.

Pendidikan, dalam pandangan Pidarta (2007:11) bukanlah sekadar membuat peserta didik menjadi sopan, taat, jujur, hormat, setia, sosial, dan sebagainya. Tidak juga bermaksud hanya membuat mereka tahu ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta mampu mengembangkannya. Mendidik adalah membantu peserta didik dengan penuh kesadaran, baik dengan alat atau tidak, dalam kewajiban mereka mengembangkan dan menumbuhkan diri untuk meningkatkan kemampuan serta peran dirinya sebagai individu, anggota masyarakat, dan umat Tuhan. Mendidik adalah upaya menciptakan situasi yang membuat peserta didik mau dan dapat belajar atas dorongan diri sendiri untuk mengembangkan bakat, pribadi, dan potensi-potensi lainnya secara optimal ke arah yang positif.

Pendidikan di atas sesungguhnya menekankan tentang betapa pentingnya peran dan fungsi sekolah sebagai pusat pendidikan dan pengajaran. Diperlukan upaya nyata untuk merevitalisasi tugas dan

pekerjaan utama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah. Guru, kepala sekolah dan staf administrasi, adalah penyelenggara utama dalam hal melaksanakan proses pendidikan dan pengajaran di lembaga-lembaga pendidikan. Oleh karena itu, setiap tenaga pendidik wajib menunjukkan kinerjanya dalam aktivitas mengajar, mendidik, membimbing, mengasuh, mengarahkan dan menuntun pertumbuhan dan perkembangan mental dan spiritual peserta didik. Guru-guru yang telah terdidik dan mendapat tunjangan profesi, seharusnya memainkan perannya di sekolah. Beberapa kondisi teknis dan substantif dalam rangka mewujudkan peran dan fungsi sekolah sebagai pusat pendidikan dan pengajaran dapat diidentifikasi, yaitu:

- a. Masih ditemukan adanya guru-guru yang berkelitua di pasar, swalayan, dan supermarket pada jam-jam sekolah.
- b. Guru-guru belum memahami secara baik tugas dan profesinya sehingga proses pembelajaran dianggap suatu rutinitas dan bukan sebagai bagian dari pelayanan dan pengabdian.
- c. Budaya dan iklim organisasi di sekolah kurang menunjang prestasi belajar siswa dan memotivasi guru dalam pembelajaran.
- d. Kepala sekolah cenderung mengurus keperluan administratif dan menata hubungan baik dengan penyelenggara birokrasi pendidikan di tingkat UPID dan Dinas Pendidikan, sehingga mengabaikan aspek-aspek manajerial dan supervisi pembelajaran.
- e. Siswa berkelitua bebas pada jam-jam sekolah di jalan-jalan, pasar dan terminal, sehingga memicu terjadinya tawuran antar pelajar.
- f. Siswa cenderung belajar untuk menempuh ujian semester dan ujian akhir nasional dibanding memperdalam ilmu dan pengetahuan yang diterima sebagai modal hidup.
- g. Pembelajaran di sekolah masih menekankan aspek kognitif dan psikomotor dan kurang menekankan aspek afektif, sehingga perbentukan watak dan karakter peserta didik tidak berlangsung dengan baik karena diabaikan, dll.

pengendalian, monitoring dan evaluasi terhadap program dan kebijakan yang diambil untuk kepentingan pengembangan sekolah. Tetapi kepala sekolah dan dewan guru adalah salah satu unsur di antara unsur-unsur lainnya. Siswa, orang tua, Komite sekolah, *stakeholder* dan pemerintah adalah unsur terkait yang juga harus dilibatkan dalam program-program pengembangan sekolah.

Menurut Tilan (2005:97) lembaga pendidikan atau sekolah merupakan suatu lembaga sosial formal di mana terjadi proses pendidikan. Sekolah merupakan suatu organisasi. Setiap lembaga sosial atau organisasi sosial mempunyai struktur, fungsi kepemimpinan sendiri. Secara keseluruhan suatu organisasi sosial hanya dapat berfungsi apabila dia menjawab kebutuhan yang diharapkan oleh masyarakat dari lembaga sosial tersebut. Hal yang sama ditegaskan Amata (2014:106) bahwa pengembangan sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan dimaknai sebagai sebuah tindakan manajemen untuk memperbaiki dan memberdayakan sistem, mekanisme, layanan, kebijakan, dan program, budaya organisasi, kepemimpinan, kurikulum, anggaran, peningkatan kapasitas guru, peserta didik dan staf sekolah, sehingga tidak hanya berorientasi pada pemenuhan sarana dan prasarana, dan mengabaikan unsur manusia sebagai faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Pendekatan untuk mengembangkan sekolah sebagai organisasi pendidikan memang tidak selamanya bermaksud mengubah sistem dan mekanisme yang selama ini dipandang relevan dengan kebutuhan sekolah. Orientasi pengembangan sekolah dalam konsep organisasi, memerlukan sebuah paradigma baru dalam memaknai kehadiran sekolah sebagai organisasi pendidikan di masyarakat. Paradigma itu harus dimulai dengan membangun pola pikir para penyelenggara pendidikan untuk memperkuat kapasitas organisasi sekolah, tetapi bukan pada aspek struktural-birokrasinya, tetapi aspek struktural-fungsionalnya. Artinya kepala sekolah dan dewan guru harus memaknai fungsi dan perannya sebagai pekerja-pekerja yang selalu rela berbagi ilmu, mendidik, mengajar dan mendedikasikan keterampilannya untuk kepentingan

Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah

ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	infopendidikankita.blogspot.com Internet Source	3%
2	aminpengawassby.wordpress.com Internet Source	2%
3	www.gunadarma.ac.id Internet Source	1%
4	www.kemdikbud.go.id Internet Source	1%
5	fr.scribd.com Internet Source	1%
6	checep05.files.wordpress.com Internet Source	1%
7	ojs.staituankutambusai.ac.id Internet Source	1%
8	repository.iaknambon.ac.id Internet Source	1%
9	eprints.unisnu.ac.id Internet Source	1%
10	msuratman.wordpress.com Internet Source	1%

11	cvalfabeta.com Internet Source	1 %
12	repository.uinsu.ac.id Internet Source	1 %
13	etheses.uinmataram.ac.id Internet Source	1 %
14	edoc.pub Internet Source	1 %
15	eprints.unm.ac.id Internet Source	1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On