

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teoritis

1. Manajemen Kinerja Kepala Sekolah

Manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Optimalisasi dimaksud, merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan suatu sistem yang mandiri dan memiliki keunggulan. Untuk merealisasikan alternatif ini dibutuhkan suatu perubahan kebijakan dibidang manajerial, dalam konteks ini manajemen kerja. Istilah “Manajemen Kinerja” adalah pengertian dari *Performance Management*.

Di sisi lain program ini mencantumkan kata management, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen harus terjadi-dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya.

Selanjutnya definisi secara teknis, program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu “kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana” yang ingin dicapai. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya

adalah kinerja dalam bentuk “produktivitas” sumber daya manusia. Terlepas dari istilah mana yang digunakan dari ketiga definisi di atas, secara tegas fokus pengertian ini adalah mengacu kepada prestasi kerja kepala sekolah dan produktivitasnya di dalam mengembangkan madrasah, sehingga masyarakat tidak lagi berasumsi bahwa madrasah *under age*, akan tetapi sebaliknya, yaitu sejajar dengan sekolah-sekolah umum favorit lainnya dan mampu bersaing di pasar dalam era global ini.

Kepala sekolah yang memiliki manajemen kinerja yang baik, sangat antusias terhadap para guru dan karyawan yang mempunyai motivasi, kreasi, dan prestasi. Sehingga kinerja guru dan karyawan selalu diapresiasi olehnya, dan bahkan diberikan stimulus, baik berupa material (financial) maupun spiritual (pujian). Dengan demikian, maka para guru dan karyawan selalu merasa diperhatikan dan dibimbing oleh kepala sekolah, yang berimplikasi kepada internalisasi terhadap pekerjaan serta merasa enjoy dalam bekerja. Kalau para guru dan karyawan merasakan nikmat berkerja, maka tidak mustahil dalam jangka pendek kualitas madrasah tsanawiyah negeri akan mengalami peningkatan yang cukup signifikan.

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja Kepala Sekolah

Dalam suatu program institusi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, di samping manfaat yang akan diperoleh darinya. Dalam konteks ini tujuan manajemen kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas madrasah tsanawiyah negeri adalah :

- a. Meningkatkan prestasi kerja kepala sekolah selaku manajer, dibuktikan dengan peningkatan kinerja para guru dan karyawan, baik secara individual maupun kolektif, dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam pencapaian tujuan madrasah.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi para guru dan karyawan secara individual akan mendorong sumber daya manusia secara kolektif, yang dibuktikan dengan produktivitas kinerja mereka masing-masing.
- c. Merangsang motivasi para guru dan karyawan dalam pengembangan pribadi, dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan kinerja individual serta potensi mereka dengan jalan memberikan *feed back* atau penghargaan atas prestasi yang diperoleh.
- d. Kotribusi pemikiran terhadap madrasah untuk dapat menyusun program pengembangan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya madrasah memiliki tenaga handal dan profesional sebagai realitas prospektif madrasah harapan masa depan umat.
- e. Menyediakan fasilitas madrasah sebagai komparasi kinerja guru dan karyawan.
- f. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan untuk mengungkapkan perasaan mereka tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

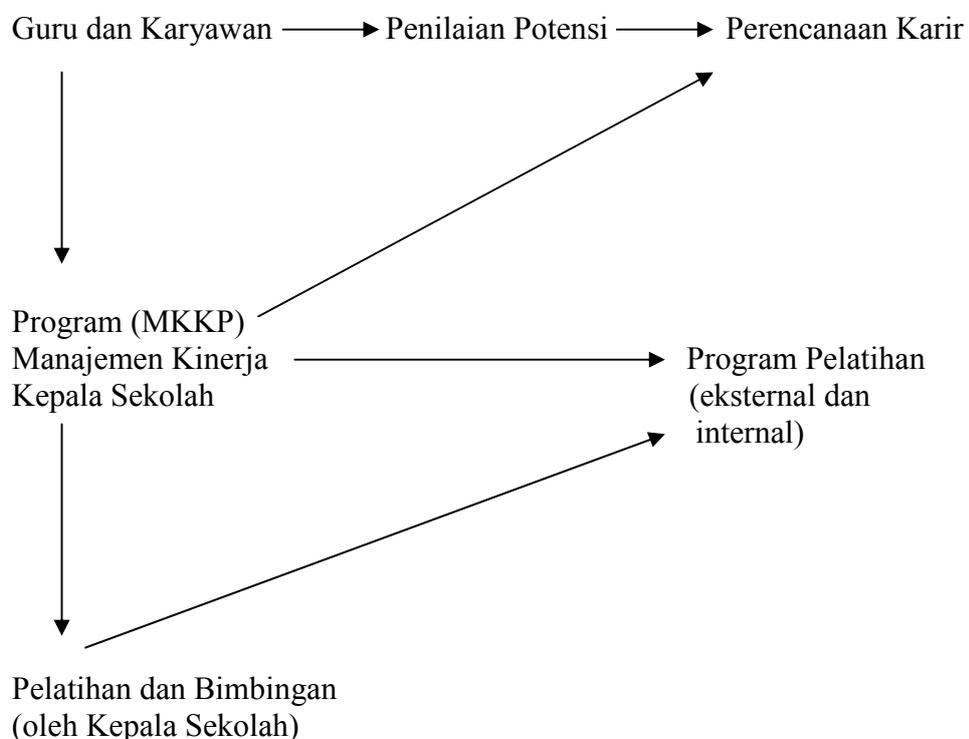
Dari keenam statement diatas, tampak bahwa penggunaan sistem manajemen kinerja kepala sekolah sebagai dasar bagi kebijakan pemberian *reward* yang umum disebut *merit system*. Dan hal ini bukan merupakan tujuan utama, akan tetapi hanya merupakan salah satu dari berbagai tujuan manajemen kinerja kepala sekolah di dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas madrasah-secara spesifik madrasah tsanawiyah negeri.

Sedangkan sektor-sektor yang dapat mengambil manfaat dari program manajemen kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas MTs negeri adalah :

1. Setting Program dan Pengembangan guru dan karyawan. Dengan merealisasikan manajemen kinerja kepala sekolah dapat diidentifikasi, bahwa model program pelatihan dan pengembangan apa yang harus diberikan kepada guru dan karyawan, agar dapat mencapai standar prestasi yang ditetapkan.

2. Setting Program Suksesi dan Kaderisasi. Dengan merealisasikan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi, siapa saja para guru dan karyawan yang memiliki potensi untuk dikembangkan karirnya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan tertentu, seperti menjadi wakil kepala dalam bidang kurikulum, humas, kesiswaan dan lain-lain.
3. Pembinaan Guru dan Karyawan. Implementasi manajemen kinerja dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan guru dan karyawan di dalam meningkatkan prestasinya.

Dengan kata lain, bahwa program manajemen kinerja kepala sekolah madrasah tsanawiyah adalah merupakan sebagian dari sebuah skenario besar, program pengembangan kualitas dan produktivitas madrasah termasuk sistem manajerial kepala serta sumber daya manusia para guru dan karyawan secara holistik. Untuk lebih konkrit memahami pernyataan ini dapat dilihat diagram berikut.



Berdasarkan paparan tujuan dan manfaat manajemen kinerja kepala sekolah di dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas madrasah tsanawiyah, masih lebih cenderung wacana, artinya hampir tidak ada seorang yang sanggup memberikan penghargaan, kepada seorang guru atau karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga dengan sistem reward semacam ini, akan meningkatkan kinerja mereka secara optimal. Jika seorang kepala sekolah sanggup merealisasikan sistem semacam ini, ada kemungkinan besar kinerja guru dan karyawan akan meningkat secara optimal, sebab kita sadari bahwa mereka bukan anak kecil lagi yang harus dikontrol dalam melakukan sesuatu. Jika upaya semacam ini telah dilakukan oleh kepala sekolah semaksimal mungkin, ternyata mayoritas guru dan karyawan masih memiliki kinerja lemah, maka bukan sistem manajemen kinerja kepala sekolah yang eror, akan tetapi sebaliknya yaitu mental mereka yang memang sudah tidak produktif lagi, dan perlu diberikan reward lain yang lebih tegas, sehingga mereka cukup merasakan malu dan jera.

3. Program Manajemen Kinerja Kepala Sekolah

Melalui Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah dikembangkan menjadi lembaga pendidikan yang diberi kewenangan dan tanggung jawab secara luas dan mandiri, maju, dan berkembang berdasarkan kebijakan dasar pengelolaan pendidikan yang ditetapkan pemerintah pusat. Untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan,

perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepala sekolah yang mampu merealisasikan program kerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan secara konvensional. Dengan demikian kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah. Disamping itu wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran, dengan melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Kemudian kepala sekolah juga harus melakukan diskusi, sumbang saran untuk menepis sifat egois. Serta melaksanakan studi banding antar sekolah, agar tidak merasa superior bahwa sekolahannya yang paling baik, hal ini dimaksudkan untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah lain.

4. Pengertian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan juga 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 dapat ditunjukkan seseorang misalnya guru atau kepala sekolah atau pengawas sekolah, dapat pula ditunjukkan pada unit kerja atau organisasi tertentu misalnya sekolah, lembaga pendidikan, kursus-kursus, dll. Atas dasar itu maka kinerja diartikan 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.

Berdasarkan pengertian tersebut yang dimaksud dengan kinerja kepala sekolah/madrasah adalah 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 ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya.

Kinerja kepala sekolah dalam tulisan ini diukur dari tiga aspek yaitu:

- 1) Perilaku dalam melaksanakan tugas yakni perilaku kepala sekolah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial.
- 2) Cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya.
- 3) Hasil dari pekerjaannya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan. Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja pengawas secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward,

perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi mana pun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

Berdasarkan rumusan di atas maka penilaian kinerja kepala sekolah adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pekerjaan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang dipimpinnya. Kinerja kepala sekolah TK dinilai oleh pengawas TK, kinerja kepala sekolah SD dinilai oleh pengawas SD dan kinerja kepala sekolah SMP dinilai oleh pengawas SMP.

Penilaian kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Apa yang terjadi dan dikerjakan kepala sekolah merupakan sebuah proses pengolahan input menjadi output tertentu. Atas dasar itu terdapat tiga komponen penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah yakni:

- 1) Penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan

fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala sekolah.

- 2) Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada proses difokuskan kepada perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung jawabnya yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya.
- 3) Penilaian *output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf sekolah lain yang dipimpinnya.

Penekanan penilaian terhadap ketiga komponen di atas memungkinkan terjadinya penilaian kinerja yang obyektif dan komprehensif. Terkait ketiga komponen penilaian di atas terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja yaitu:

- 1) *Relevance*, artinya aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses, maupun outputnya (hasil kerja yang dicapai).
- 2) *Sensitivity*, artinya sistem penilaian yang digunakan peka dalam membedakan antara kepala sekolah yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah.
- 3) *Reliability*, artinya alat dan sistem penilaian yang digunakan dapat diandalkan, dipercaya sebagai tolok ukur yang obyektif, akurat, dan konsisten.

- 4) *Acceptability*, artinya sistem penilaian yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh pihak penilai ataupun pihak yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
- 5) *Practicality*, artinya semua instrumen penilaian termasuk pengolahan dan analisis data hasil penilaian mudah digunakan.

Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sistem penilaian kinerja setidaknya mempunyai dua elemen pokok yaitu:

- a) Spesifikasi tugas yang harus dikerjakan dan kriteria yang dapat memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*).
- b) Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai terpenuhi atau tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan.

Secara komprehensif, proses penilaian kinerja kepala sekolah sekolah/madrasah mencakup:

- a) Penetapan standar atau kriteria kinerja.
- b) Membandingkan kinerja aktual dengan standar tersebut.
- c) Memberikan umpan balik dari hasil penilaian untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam upaya mendapatkan manfaat optimal penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, paling tidak terdapat lima aspek yang dapat dijadikan ukuran penilaian yaitu:

- *Quality of work* – kualitas hasil kerja.
- *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.
- *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan.
- *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan.
- *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Dalam menilai kelima aspek kinerja di atas, perlu diperhatikan lima hal. Pertama, penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/tugas pokok dan fungsinya. Kedua, sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau hasil kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah. Ketiga, adanya standar minimal yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas. Standar pelaksanaan tugas adalah ukuran normative yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Keempat, penilaian kinerja akan berjalan dengan efektif apabila menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. *Valid* artinya menilai apa yang seharusnya dinilai, reliabel artinya **kejegan** hasil penilaian. Kelima, prosedur penilaian kinerja dibuat secara sederhana sehingga mudah dipahami, dilaksanakan, diolah dan mudah digunakan.

5. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

5. 1. Pengertian Kepala Sekolah

Pada dasarnya pemahaman terhadap definisi tentang suatu obyek adalah sangat penting di dalam kerangka mempelajari, memahami, menganalisa serta menarik kedisiplinan terhadap suatu obyek. Sebab dengan rumusan melalui definisi yang jelas mengenai sesuatu akan mempermudah seseorang atau kelompok orang untuk mempelajari dan memahami lebih lanjut. Tetapi sebelum masuk pada definisi suatu obyek perlu diketahui bahwa dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan tidak akan terlepas dari seorang pemimpin. Karena tanpa adanya pemimpin dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan lancar, sulit untuk mengelola, membina serta mengembangkan organisasi tersebut dan bahkan cenderung acak-acakkan. Sebab keberadaan pemimpin itu sendiri berfungsi sebagai mobilisator, untuk memutuskan segala sesuatu dan mempengaruhi terhadap orang yang berkumpul dalam wadah yang dipimpinnya.

Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah adalah seorang yang menentukan pusat dan irama suatu sekolah. Disamping itu, kepala sekolah juga merupakan salah satu kekuatan yang efektif di dalam pengelolaan sekolah, yang mana kepala sekolah berperan dan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan. Dan Karena kepala sekolah adalah sebagai seorang pemimpin, seorang innovator, maka kualitas kepemimpinan kepala sekolah signifikan sebagai kunci keberhasilan

sekolah, atau dengan kata lain keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Jadi diantara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting, karena kepala sekolah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah, dan dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan serta tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah.

Sebelum membahas tentang pengertian kepala sekolah terlebih dahulu penulis perlu menjelaskan pengertian kepemimpinan, karena pengertian kepala sekolah termasuk dalam scope pengertian kepemimpinan.

Dalam memberikan definisi tentang kepemimpinan banyak para ahli mengembangkan rumusan yang berbeda-beda sesuai dengan sudut pandangnya.

Menurut Burhanuddin dalam bukunya "Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan" menyatakan bahwa :
Kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Soejono Soekanto dalam bukunya "Sosiologi Suatu Pengantar" memberi pengertian bahwa: "Kepemimpinan adalah kemampuan dari seseorang untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.

Sedangkan menurut Ari. H. Gunawan dalam bukunya "Administrasi Sekolah" mendefinisikan bahwa : "Kepemimpinan adalah suatu gaya atau proses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mengerahkan usaha bersama, guna mencapai suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan".

Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa "Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan serta menggerakkan seseorang atau sekelompok orang supaya timbul kerja sama secara teratur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dalam situasi tertentu".

Sedangkan mengenai pengertian kepala sekolah itu sendiri akan penulis jelaskan juga, tetapi sebelumnya perlu kita ketahui bahwa istilah kepala sekolah sudah tidak asing lagi dan sudah sering kita dengar yaitu yang dipakai dalam suatu lembaga pendidikan. Kata kepala sekolah berasal dari bahasa Indonesia yang mempunyai bermacam-macam arti sesuai dengan kalimat yang menyambunginya. Akan tetapi yang dimaksud dengan pengertian kepala sekolah pada permasalahan ini adalah kepala yang berarti pemimpin atau pimpinan. Sedangkan sekolah adalah suatu

lembaga yang mempunyai identitas atau lembaga formal yang bergerak dalam bidang pendidikan yang mana dalam lembaga tersebut terdiri dari berbagai unsur yang saling berhubungan dan sangat terkait antara satu dengan lainnya yaitu adanya manusia sebagai subyek atau obyek pendidikan, adanya sarana dan prasarana untuk kelangsungan pendidikan, serta adanya peraturan-peraturan di dalam lembaga tersebut. Untuk lebih jelasnya dari pengertian tersebut akan penulis jelaskan sebagai berikut :

Menurut Soewardji Lazaruth dalam bukunya *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya* memberikan pengertian bahwa : "Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan sekolah".

M. Daryanto dalam bukunya : "Administrasi Pendidikan" berpendapat bahwa : "Kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah".

Wahjo Sumidjo dalam bukunya "Kepemimpinan Kepala Sekolah" mendefinisikan : Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran, supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran.

5. 2. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Lembaga formal (sekolah) adalah suatu rangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang yang bekerja sama dan didukung oleh berbagai sarana guna mencapai tujuan pendidikan. Dalam memaksimalkan fungsinya, kelompok kerja sama yang dibentuk tersebut memerlukan adanya pembinaan, pengembangan dan pengendalian secara sistematis dan terarah, yang berupa pemimpin (kepala sekolah).

Sebagai pemimpin pendidikan juga yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah menciptakan situasi belajar mengajar. Sehingga guru dapat mengajar dan peserta didik dapat belajar dengan baik.

Di dalam melaksanakan tugas tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta suasana belajar mengajar yang baik dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah baik dalam menjalankan tugas-tugas pembelajaran dan dalam membimbing pertumbuhan peserta didiknya.

Tetapi kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Sebab inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.

Sebagaimana fungsi dan tugas kepala sekolah di atas, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang berat. Untuk itu ia harus memiliki persiapan yang memadai. Karena banyaknya tanggung jawab yang harus diembannya, ia harus bekerja sama dengan orang tua peserta didik atau BP-3 serta pihak-pihak yang ada di sekolah tersebut.

Maka dari itu, sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mengetahui fungsi-fungsinya. Berkenaan dengan fungsi kepala sekolah ada beberapa pendapat diantaranya :

Menurut Ngalim Purwanto (tahun 1998: 106-115) dalam bukunya *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* menyatakan :

- 1) Kepala sekolah sebagai administrator.
- 2) Kepala sekolah sebagai supervisor.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (tahun 1989: 18-20) dalam bukunya *Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah* .menyebutkan antara lain :

- 1) Kepala sekolah sebagai pemimpin.
- 2) Kepala sekolah sebagai administrator.
- 3) Kepala sekolah sebagai supervisor.

Hendiyat Soetopo dan Wasty Sumanto (tahun 1998: 25) dalam bukunya *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* menyatakan antara lain:

- 1) Kepala sekolah sebagai pendidikan pendidikan.
- 2) Kepala sekolah sebagai supervisor.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa tugas kepala sekolah adalah sebagai berikut :

a. Kepala Sekolah sebagai Administrator Pendidikan.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum, dan penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.

Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan nonguru, seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah, dan teknisi.

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi alat

laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, pengembangan kelengkapan data administrasi surat ke luar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan, dan pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah, yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan (UYHD), dan dana bantuan operasional (DBO), pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini. Kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih

mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

b. Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan.

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (1993) menyatakan bahwa *“Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice, to better able to use their knowledge and skill to better serve parent and schools, and to take the school a more effective learning community”*.

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (1999: 110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan, (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

5. 3. Prinsip-Prinsip Kepala Sekolah

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus memiliki dan memahami prinsip-prinsip sebagai pemimpin pendidikan, agar dalam kepemimpinannya dapat berjalan dengan harmonis sesuai dengan yang diinginkan.

Adapun mengenai prinsip kepala sekolah menurut Burhanuddin dalam bukunya *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* sebagai berikut:

- a) Prinsip Konstruktif, yaitu di dalam prinsip konstruktif ini yang terpenting dari seorang pemimpin adalah kemampuannya dalam membina, membimbing setiap personel yang dipimpin ke dalam aktifitas-aktifitas yang dapat mendorong mereka untuk bertumbuh dan berkembang. Bukan sebaliknya kearah yang merugikan individu.
- b) Prinsip Kreatif, yaitu pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi sangat tergantung juga pada kreativitas para anggota staf dan pemimpin organisasi tersebut. Oleh sebab itu, pemimpin haruslah pandai-pandai menciptakan suasana yang dapat mendorong usaha kreatif dari personel yang terlibat secara keseluruhan, Pemimpin harus dapat memberikan motivasi dan layanan sedemikian rupa sehingga semua orang turut berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu sebagai seorang pemimpin pendidikan yang baik hendaknya mau menghargai prestasi dan ide-ide staffnya yang

menuju peningkatan pelaksanaan tugas yang terdapat dalam lembaga pendidikan tersebut.

- c) Prinsip Partisipatif, yaitu dalam suatu kepemimpinan yang demokratis, masalah partisipasi dari setiap anggota dan lembaga tersebut merupakan suatu hal yang penting. Maka dari itu, sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus berusaha membangkitkan dan memupuk kesadaran pada setiap anggotanya agar mereka ikut bertanggung jawab, dan selanjutnya ikut aktif dalam memikirkan serta memecahkan masalah-masalah yang menyangkut perencanaan, program pendidikan dan pembelajaran, Karena keberhasilan dalam memperoleh keputusan yang tepat maupun pemecahan masalah di suatu lembaga pendidikan secara memuaskan hanya dapat dicapai melalui usaha pemimpin dengan mengikut sertakan anggota-anggotanya.
- d) Prinsip Kooperatif, yaitu dalam proses kepemimpinannya kepala sekolah hendaknya mementingkan kerjasama dengan orang-orang yang dipimpinnya, karena dalam prinsip kooperatif ini partisipasi harus ditingkatkan menjadi kerjasama yang dinamis. Dimana setiap anggota disamping bertanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing, juga harus merasa berkepentingan pada masalah yang menyangkut suksesnya pekerjaan anggota-anggota yang lain. Dengan adanya perasaan dan kesadaran semacam itu, mungkin mereka akan saling bantu-membantu serta bekerja sama dalam setiap usaha serta

dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam lembaga kerjanya, yang mungkin bisa menghambat keberhasilan dalam mencapai tujuan dari lembaga kerja tersebut.

- e) Prinsip Delegasi yang Baik, yaitu sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus menyadari bahwa kemampuannya sebagai manusia adalah terbatas, sehingga perlu mendelegasikan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawabnya kepada anggota stafnya menurut kemampuan masing-masing, supaya proses kerja tersebut secara keseluruhan dapat berjalan lancar, efektif dan efisien.
- f) Prinsip Kapasitas Integratif, yaitu prinsip kapasitas integratif adalah prinsip yang sangat penting bagi seorang pemimpin karena hanya dengan kapasitas yang demikianlah administrasi dan organisasi dapat digerakan sebagai suatu total sistem ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
- g) Rasionalitas dan Obyektifitas, yaitu sebagai pemimpin tidak akan berhasil apabila menggerakkan organisasinya dengan cara emosional. Artinya jika emosi merajai cara berpikir seorang pemimpin, maka rasionalitas dan obyektivitas akan berkurang dan yang pada gilirannya keputusan yang dibuat tidak akan tepat.
- h) Prinsip Pragmatisme, yaitu sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus dapat membuat keputusan yang akurat sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia. Ini merupakan salah satu cirri pemimpin yang baik.

- i) Prinsip Adaptabilitas dan Fleksibilitas, yaitu jika ada pendapat yang mengatakan bahwa satu-satunya hal yang konstan di dunia ini adalah perubahan, maka sikap kaku dan apriori akan merugikan seseorang dalam menjalankan peranannya selaku pemimpin.

Maka dari kefleksibelan suatu organisasi akan menjamin hubungan kerja dan tata kerja yang sesuai dengan kenyataan dan masalah baru yang muncul dan selalu berubah. Perubahan tersebut tidak bias terlepas dari berbagai hubungan kemanusiaan diantara anggota staf. Dengan demikian prinsip fleksibilitas merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi.

6. Kualitas Pendidikan

6. 1. Pengertian Kualitas Pendidikan

Kualitas atau mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan, seperti pendidikan yang memiliki standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah.

6. 2. Standar Pengelolaan Pendidikan

Kualitas Sekolah/Madrasah harus terdapat beberapa komponen di dalamnya, antara lain sebagai berikut.

1. Perencanaan Program, yang terdiri dari :
 - Visi Sekolah/Madrasah.
 - Misi Sekolah/Madrasah.
 - Tujuan Sekolah/Madrasah.

- Rencana Kerja Sekolah/Madrasah.
2. Pelaksanaan Program, yang terdiri dari :
- Pedoman Sekolah/Madrasah.
 - Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah.
 - Pelaksanaan Kegiatan Sekolah/Madrasah.
 - Bidang Kesiswaan.
 - Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran.
 - Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
 - Bidang Sarana dan Prasarana.
 - Bidang Keuangan dan Pembiayaan.
 - Budaya dan Lingkungan Sekolah/Madrasah.
 - Peran serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/Madrasah.
3. Pengawasan dan Evaluasi, yang terdiri dari :
- Program Pengawasan.
 - Evaluasi Diri.
 - Evaluasi dan Pengembangan KTSP.
 - Evaluasi Pendetaygunaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
 - Akreditasi Sekolah/Madrasah

B. Kerangka Pikir

Sistem kinerja kepala sekolah yang efektif melalui pengembangan madrasah, maka madrasah harus berpenampilan unggul karena merupakan alternatif baru dalam pendidikan yang menekankan kepada kemandirian dan kreatif. Madrasah yang memfokuskan dari pada perbaikan proses pendidikan. Konsep madrasah efektif membutuhkan kepala sekolah yang memiliki kinerja yang tangguh, disamping wawasan dalam pengembangan madrasah, kepala sekolah juga perlu mengaktualisasikan kinerjanya, meningkatkan kegiatannya dalam menyampaikan pelayanan yang bermutu kepada seluruh siswa, menempatkan sumber-sumber informasi, pengetahuan dan keterampilan dalam upaya perbaikan madrasah. Penggunaan sumber informasi, metode dan teknik pembelajaran, serta melaksanakan evaluasi yang baik, bahkan diimbangi dengan akuntabilitas yang professional, membuktikan bahwa kepala sekolah sudah mengaktualisasikan sistem kinerja yang efektif di dalam mengembangkan madrasah.

Dalam konteks ini, maka ada beberapa indikator yang menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dapat dikatakan efektif dalam mengembangkan Madrasah/Sekolah yaitu:

- Kepala Sekolah sebagai Pemimpin.
- Kepala Sekolah sebagai Administrator.
- Kepala Sekolah sebagai Supervisor.

Bagan kerangka pikir

