

KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN PADA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI MEUREUBO

Muzakar

Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ar-Raniry
E-Mail: muzakar@gmail.com

Abstrak

Kinerja Kepala sekolah merupakan salah satu upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan. Tujuan Penelitian ini untuk mendeskripsikan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Subjek penelitian terdiri dari Kepala Sekolah, TU, dan Dewan Guru. Hasil Penelitian ini menemukan: 1. kemampuan kepala sekolah terhadap peningkatan mutu lulusan sudah memenuhi kriteria lulusan karena Kepala sekolah telah menjalankan beragam kemampuan yang dapat menunjang terhadap pencapaian peningkatan mutu lulusan tersebut, baik kemampuan sebagai pendidik, manager, administrator, supervisor, leader, maupun innovator. 2. Dalam pelaksanaannya tentu saja memerlukan motivasi (kemauan) Kepala sekolah dan semua warga sekolah untuk mewujudkan kualitas lulusan yang bermutu. 3. Kepala sekolah mampu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah, sehingga hal tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengambil berbagai keputusan yang menyangkut peningkatan mutu lulusan. Dalam pelaksanaan tersebut tentu saja berbagai upaya memerlukan sebuah komitmen bersama dari semua warga sekolah agar tercapainya mutu lulusan secara optimal di sekolah tersebut.

Kata kunci: *Kinerja Kepala Sekolah; Mutu Lulusan*

Abstract

The performance of the school head master is one of the efforts of the school head master to improve the graduate quality. The aim of this research is to describe the work of the school head master in improving the students' quality of MTsN Meurebo. The method of the study is descriptive method through qualitative approach. The data collection techniques are: observations, interviews and documentations. The subjects of the research are: the school head master, school administrative chairman, teachers. The result of the study shows that: 1) the ability of school headmaster in improving the quality of the graduates is met the graduate criteria because the school head master has run various abilities to support the achievement of the graduates' quality, both abilities as an educator, manager, administrator, supervisor, leader, and innovator . 2), In practice , it is indeed need motivation of the school head master and all the school members to manifest the graduates quality. 3), the school head master is able to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by the school, so that it can be used as a reference in making decisions concerning the improvement of the quality of graduates. In its implementation that various efforts require s a consensus

KINERJA KEPALA SEKOLAH

commitment of all the school members in order to achieve the optimal quality of the school graduates.

Keywords: *The performance of the school head master; The graduate quality*

مستخلص

أداء مدير المدرسة هو واحد من جهود المدرسة في تحسين نوعية الخريجين. وكان الغرض من هذه الدراسة لوصف أداء مديري المدارس في تحسين نوعية خريجي المدارس الثانوية الحكومية Meureubo. الطريقة المستخدمة هو المنهج الوصفي مع نهج كمي. كانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة الملاحظة والمقابلات والوثائق. أما بالنسبة لموضوع الدراسة يتكون من مدير المدرسة، الموظفين الإداريين، ومجلس المعلمين. النتائج ووجدت الدراسة: 1. قدرة مديري المدارس لتحسين نوعية الخريجين قد التقى معايير مدير المدرسة العليا وقد تم تشغيل مجموعة متنوعة من القدرات التي يمكن أن تدعم نحو تحقيق تحسين نوعية الخريجين، سواء قدرات كمرية، مدير، المدير العام، المشرف، زعيم، وابتكار. 2. في الممارسة العملية، بطبيعة الحال، يتطلب الدافع (الرغبة) ومدير المدرسة وجميع أعضاء المدرسة لتحقيق جودة الخريجين نوعية جيدة. 3. مدير المدرسة قادرا على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها المدرسة، بحيث يمكن استخدامها كمرجع في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين نوعية الخريجين. في سياق تنفيذ مختلف الجهود تتطلب الالتزام المشترك لجميع المواطنين من المدرسة من أجل تحقيق الجودة المثلى من الخريجين في المدرسة.

الكلمات الرئيسية: مدير المدرسة، تحسين نوعية الخريجين

A. Pendahuluan

Persoalan mutu lulusan telah menjadi salah satu isu sentral yang selalu hangat dan menarik didiskusikan oleh berbagai kalangan saat ini, mulai dari kaum intelektual, praktisi pendidikan, guru, elite politik, budayawan, sampai kepada masyarakat awam. Akhirnya, mereka sampai pada kesimpulan, bahwa mutu lulusan nasional belum mampu dianggakan secara signifikan sehingga memuaskan semua pihak terutama pemakai hasil pendidikan. Karenanya, pembahasan demi pembahasan, diskusi demi diskusi, seminar, lokakarya dan pertemuan sejenisnya terus saja digelar untuk mencari solusi dari permasalahan mutu lulusan baik nasional maupun regional.

Persoalan mutu lulusan itu bukanlah sesuatu yang bersifat instan, mudah dicapai dan bisa terjadi begitu saja, tetapi hal tersebut merupakan sebuah proses yang kompleks dan memerlukan pemikiran yang mendalam dari semua pihak yang berkompeten. Permasalahan mutu lulusan pada saat ini lebih bertumpu pada masalah

Muzakar

kualitas lulusan yang dihasilkan oleh sekolah itu sendiri, di mana kita harus mengakuinya.

Mutu lulusan merupakan pilar untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan handal, sehingga dengan demikian usaha-usaha peningkatannya harus selalu dilakukan secara terus menerus. Tetapi pada kenyataannya, usaha-usaha tersebut masih belum maksimal dan memuaskan. Salah satu faktor penyebabnya pencapaian mutu lulusan adalah kinerja kepala sekolah. Mutu kinerja kepala sekolah dapat diukur dari produktifitas kerja, sedangkan produktifitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, motivasi, sikap, etika kerja, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, tingkat penghasilan, iklim, dan lingkungan kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Usaha meningkatkan mutu lulusan, tentunya terkait secara langsung dengan kinerja kepala sekolah. Wahjosumidjo menyatakan bahwa:

Kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah dalam mencapai tujuannya. Menurutnyanya ada dua hal yang perlu diperhatikan, pertama, kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, dan Kedua, kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian terhadap para staf dan siswanya.¹

Bertolak dari hal tersebut di atas, menarik kiranya diadakan penelitian terhadap kinerja kepala sekolah dengan berbagai latar belakang yang mempengaruhinya. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah, menurut Mulyasa, seperti: sikap mental, berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja, tingkat pendidikan, keterampilan, mencakup kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*), manajemen, tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan suasana kerja, kualitas sarana, teknologi yang dipakai, dan kesempatan berprestasi.²

Sesungguhnya kondisi semacam ini juga dialami di Madrasah Tsanawiyah Negeri (selanjutnya disingkat MTsN) Meureubo. Dalam pengelolaan pendidikan, baik yang bersifat edukatif maupun administratif untuk mendukung pembelajaran siswa, kelihatannya banyak kalangan yang menilai belum profesional. Dari beberapa diskusi dan pengamatan langsung diperoleh indikasi

¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2005), 82.

²Mulyasa E., *Menjadi Kepala Guru yang Profesional* (Bandung: Remaja Rodaskarya .2004), 139.

KINERJA KEPALA SEKOLAH

bahwa tradisi pengelolaan pendidikan, baik yang bersifat edukatif maupun administratif, belum menampakkan perubahan yang signifikan. Kondisi ini disebabkan karena rendahnya kualitas kinerja, yang dilatarbelakangi oleh berbagai faktor, baik faktor intern (bakat, minat dan kompetensi) maupun faktor ekstern seperti gaji yang rendah, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dan berbagai faktor lainnya.

Dalam kondisi seperti ini, akan segera dirasakan bahwa citra MTsN Meureubo, belum dapat dibanggakan. Untuk itu, perlu diadakan suatu penelitian untuk menguji apakah gejala-gejala seperti diungkapkan di atas, sesuai dengan kenyataan. Karena sampai sejauh ini, belum ada yang menaruh perhatian khusus untuk meneliti bagaimana sebenarnya kinerja kepala sekolah dalam mengelola tugas yang dibebankan kepada mereka. Sehingga belum terungkap bagaimana kemampuan, motivasi kerja dan program pengembangan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di MTsN Meureubo.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pada makna, penalaran, defenisi tertentu (dalam kontek tertentu), lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan sehar-hari. Penelitian ini lebih mementingkan proses dibandingkan hasil.” Karena itu, dalam penelitian ini urutan kegiatan dapat berubah-ubah tergantung kondisi dan banyaknya gejala-gejala yang ditemukan.

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo, yang beralamat di Jl. Datok Janggot Meu, Kecamatan Meureubo, Provinsi Aceh. Pertimbangan memilih sekolah ini sebagai arena penelitian, karena sekolah ini banyak diminati oleh calon siswa. Lebih jauh lagi, sekolah ini dianggap sekolah dasar/madrasah Ibtidaiyah yang pavorit di lingkungan Kementerian Agama Kota Banda Aceh.

Adapun yang menjadi subyek dalam penelitian ini yaitu: Kepala Sekolah sebanyak 1 orang, Wakil Kepala Sekolah sebanyak 3 orang, Guru sebanyak 6 orang. Jumlah keseluruhan sebanyak 10 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan subyek berdasarkan *purposive sampling*. Teknik tersebut digunakan untuk menentukan subjek dari kalangan kepala sekolah dan pihak pejabat sebanyak yang dibutuhkan.

B. Pembahasan

1. Konsep Kinerja

Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses. Unjuk kerja yang dimaksud didasarkan atas deskripsi atau spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kinerja merupakan perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergik dari kemampuan dan motivasi dalam pekerjaan. Dengan demikian, kinerja seseorang kaan terlihat dari produktivitasnya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.

Kinerja juga diistilahkan dengan *performance*. *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja".Kemampuan (*ability*) biasanya diperoleh melalui pelatihan, pengalaman, dan pendidikan, sedangkan motivasi (*motivation*) merupakan dorongan khusus dan hasrat seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

Sementara Prawirosentono merumuskan pengertian kinerja, yaitu "hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika."³ Sedangkan Sobur menjelaskan bahwa "kinerja sangat ditentukan oleh sikap dan faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi konsistensi kerja. Seperti norma-norma, peranan, keanggotaan kelompok, kebudayaan dan kondisi lingkungan." Begitu pula jika seorang pegawai mengelola tugas-tugasnya, sikap dan kondisi pengetahuannya ikut mewarnai kinerjanya."⁴

Demikianlah beberapa pengertian dari kinerja, ia bukan hanya suatu efek dari perilaku fisiknya, melainkan juga perilaku mental dan sikapnya. Namun bagaimanapun juga, keberhasilan suatu lembaga menjalankan fungsinya ditentukan oleh kinerja para kepala sekolahnya. Mutu kinerja kepala sekolah dapat diukur dari produktifitas kerja, sedangkan produktifitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pendidikan ,keterampilan, disiplin, motivitas, sikap, dan etika kerja, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, tingkat penghasilan, iklim, dan lingkungan kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi.

³Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama (Yogyakarta: t.p, 1999), 2.

⁴ Sobur Alex, *Psikologi Umum* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), 381.

KINERJA KEPALA SEKOLAH

2. Indikator-indikator Kinerja

Indikator adalah variabel pengukuran suatu perubahan baik langsung maupun tidak langsung . Indikator dari suatu aktivitas kepala sekolah yang harus dinilai adalah aktivitas yang mendukung pencapaian kinerja sekolah, di mana kepala sekolah tersebut berada. Setiap kepala sekolah harus mengetahui target/*goal* dari lembaga yang dipimpin, sehingga bisa mengetahui aktivitas-aktivitas apa saja yang harus mereka lakukan untuk mendukung pencapaian target kinerja sekolah.

Hasilnya dapat di ukur, selama aspek kinerja yang di ukur terhadap kepala sekolah tersebut bisa terkait dengan kinerja lembaga/sekolah. Jadi, selama target yang harus dicapai setiap kepala sekolah mendukung pencapaian kinerja sekolah maka korelasi tersebut bisa didapatkan. Untuk mengukur sebuah keberhasilan suatu pekerjaan perlu ada indikator yang dapat diukur. mengemukakan bahwa indikator, yaitu: “Indikator adalah pengukuran tidak langsung suatu peristiwa atau kondisi dan indikator adalah variabel yang mengindikasikan atau menunjukkan suatu kecenderungan situasi yang dapat di pergunakan.” Menurut Mulyadi langkah-langkah mengukur kinerja kepala sekolah yaitu:

1. Tentukan target kinerja korporasi;
2. *Break down* target kinerja korporasi menjadi target kinerja sampai pada unit bisnis terkecil;
3. Pada unit bisnis terkecil ini tentukan aktivitas yang harus di lakukan setiap kepala sekolah pada unit bisnis tersebut untuk mendukung pencapaian target yang di bebaskan pada unit bisnisnya. Pastikan aktivitas kepala sekolah tersebut adalah aktivitas yang mendukung pencapaian kinerja pada unit bisnisnya;
4. Tentukan target yang harus di capai untuk setiap aktivitas-aktivitas tersebut. Aktivitas-aktivitas ini yang selanjutnya di gunakan untuk mengukur kinerja kepala sekolah.⁵

Sistem pengelolaan kinerja memberikan indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran mengukur kinerja. Indikator kinerja mirip dengan ukuran panjang (cm, m) yang kita pakai ketika mengukur penggaris. Indikator-indikator ini disebut sebagai indikator kinerja (*performance indicators*). Hanya indikator-indikator kunci

⁵ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard* (UPP AMP YKPN, 2005), 185.

Muzakar

yang menentukan kinerja akan diukur. Indikator-indikator kunci ini dikenal dengan nama *key performance indicators (KPI)*.

Indikator kinerja kepala sekolah perlu diimbangi dengan penilaian kinerja, yang landasan utama dalam penyelenggaraan penilaian kinerja yang efektif adalah ke sasaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah produser dan proses maupun jenis bentuk atau sistem pencatatan standar yang digunakan. Sering kali lembaga pendidikan, khususnya manajemen penilaian terlalu menitik beratkan pada bagaimana penilaian yang tepat, dan sangat langka yang memperlihatkan bagaimana sebenarnya penilaian kinerja dilaksanakan.

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragamannya.

Masukan atas rencana kompensasi dan jenis imbalan lainnya adalah sistem penilaian kinerja yang mengharapkan agar administrasi mengadakan penilaian pekerjaan yang objektif tentang kinerja masing-masing tenaga kerja. Di katakan penilaian kinerja subjektif, karena kebanyakan pekerjaan benar-benar tidak mungkin diukur secara objektif. Hal ini disebabkan beberapa alasan, termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkungan yang berubah-ubah, dan kesulitan dalam merumuskan tugas terdapat kecenderungan bahwa efektivitas dan integritas sistem pemberian kompensasi berdasarkan kinerja yang diperoleh kepala sekolah, sangat bergantung kepada efektivitas proses penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan oleh manajemen penilaian.

3. Kinerja Kepala Sekolah

Untuk mengetahui tentang kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, dapat dilihat kegiatan sehari-hari dalam melaksanakan fungsi dan peran yang melekat pada jabatannya sebagai seorang kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan kewajiban yang sangat luas dan kompleks sehingga mereka dituntut memiliki keuletan yang cukup tinggi agar kinerjanya menjadi optimal.

Dalam menjalankan tugas di sekolah, maka kepala sekolah harus dapat menjalankan perannya, baik sebagai pendidik (*edukator*), pengelola pendidikan (*manager*), pelaksana administrasi (*administrator*), pembina guru (*supervisor*), pemimpin para guru (*leader*), pembawa perubahan (*inovator*), dan pemberi motivasi

KINERJA KEPALA SEKOLAH

(*motivator*). Penguasaan kompetensi ini akan memberi dampak pada kinerja yang dijalankannya. Untuk lebih jelas diuraikan sebagai berikut:

a. Peran sebagai pendidik

Pendidikan adalah orang yang melakukan pekerjaan mendidik, artinya memberikan latihan dan ajaran mengenai nilai-nilai, akhlak dan kecerdasan pikiran, sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses perubahan sikap dan perilaku individu atau kelompok menuju kedewasaan secara optimal. Karena itu, memahami arti kata pendidikan seharusnya lebih mendalam dengan mempelajari keterkaitannya terhadap makna, fungsi, tujuan pendidikan dan bagaimana strategi pelaksanaannya.

Kepala sekolah sebagai edukator harus memahami perbedaan individu yang terindeksi melalui fenomena yang terjadi, seperti: motivasi, tanggung jawab, latar belakang kehidupan sosial, tingkat kematangan, latar belakang pendidikan. Kondisi tersebut menyebabkan kepala sekolah harus berperan sebagai edukator untuk menanamkan nilai-nilai mental, moral, fisik dan estetika pada diri guru, staf administrasi dan siswa, dengan melakukan tindakan persuasif dan keteladanan.

Kepala sekolah sebagai edukator memiliki tujuh aspek, yaitu: prestasi sebagai guru, kemampuan membimbing guru, kemampuan membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh cara mengajar, melaksanakan bimbingan dan konseling yang baik. Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam “melaksanakan peranannya sebagai seorang edukator, akan terlihat pada sejauh mana nilai-nilai moral (disiplin, saling menghargai, saling menghormati, toleransi sesama guru) diimplementasikan dalam kehidupan sekolah”⁶

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga guru di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada guru dan karyawan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Untuk memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari karakteristiknya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.

b. Peran sebagai Manajerial

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah. Maka ia masih mempunyai kewajiban untuk

⁶ Departemen Pendidikan Nasional, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2000), 21.

Muzakar

melaksanakan profesinya sebagai guru dengan beban mengajar 6 jam. Di samping itu kepala sekolah harus mengemban tugas lain yang juga sangat penting dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah, yaitu sebagai manager pendidikan. Manajer pendidikan sebagai profesi bidang kependidikan memerlukan persyaratan khusus yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan tugas yang sesungguhnya.

Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik dan tidak ketinggalan zaman dan perkembangan teknologi, maka sebagai manager pendidikan hendaknya mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan, memiliki pengetahuan dan keterampilan melalui peningkatan kualitas dan kemampuan profesional.

Seorang manager, kepala sekolah harus disiapkan melalui pendidikan dan latihan manajemen agar dapat memperkuat landasan kemanagerialannya. Apabila tidak disiapkan terlebih dahulu akan berakibat pada buruknya kinerja dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sebagai manager pendidikan terutama dalam memberikan layanan kepada lembaga pendidikan yang dikelolanya dan juga kepada masyarakat. Konsekwensinya, pendidikan dan latihan, sertifikasi dan lisensi merupakan syarat bagi seorang manager pendidikan.

Kepala sekolah perlu mengikuti pendidikan dan latihan (diklat) manajemen pendidikan dan mendapat ijazah atau akta untuk dapat menjalankan tugasnya sebagai manager pendidikan yang profesional. Di samping itu, perlu adanya suatu wadah profesional yang dapat menampung para anggota profesi yang bertujuan untuk memperekat basis profesional seorang manager pendidikan.

c. Peran sebagai Administrator

Tugas kepala sekolah sebagai administrator adalah mengatur dan mengelola kegiatan administrasi sekolah untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran yang efektif. Sutisna menyatakan, bahwa: “Administrasi mungkin dapat didefinisikan sebagai proses yang membuat kegiatan-kegiatan terselenggara dengan efisien bersama dengan atau melalui orang lain. Proses tersebut menunjuk kepada membuat keputusan, merencanakan, memimpin, mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.⁷

Berkaitan dengan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang menentukan kelangsungan suatu proses pelaksanaan tugas dalam administrasi pendidikan, mengungkapkan bahwa “Administrasi pendidikan sebagai suatu proses sistem

⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan (Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Aksara,1984), 20.

KINERJA KEPALA SEKOLAH

perilaku. Konsep ini mengandung arti bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan terjadilah suatu proses interaksi antar manusia dalam sistem yang terarah dan terkoordinir dalam mencapai tujuan”

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang sifatnya mencatat, menyusun dan mendokumentasikan seluruh program sekolah. Mulyasa mengatakan kepala sekolah sebagai seorang administrator harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia, keuangan, kurikulum, siswa, sarana dan hubungan masyarakat (humas).⁸

d. Peran sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, tugas seorang kepala sekolah adalah melakukan supervisi terhadap guru yang mengajar sebagai kegiatan utama di sekolah. Kegiatan melaksanakan supervisi terhadap guru penting dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam upaya peningkatan kualitas kinerjanya melalui peningkatan kemampuan profesionalnya. Alasan lain pentingnya supervisi pengajaran saat ini adalah kondisi kemampuan profesional guru yang masih memprihatinkan dan secara langsung berpengaruh pada mutu lulusan.

Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki tanggung jawab dalam membina guru dan staf tata usaha di sekolah, agar mampu mengatasi berbagai permasalahan dalam konteks pembelajaran. Sehingga mereka mampu menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi serta mampu mengaktualisasikan diri dalam melaksanakan tugas sebagai guru profesional. Guru adalah ujung tombak yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Peran kepala sekolah sebagai supervisor diharapkan dapat membantu rekan-rekan guru secara profesional untuk mengatasi berbagai persoalan proses belajar mengajar. Kedudukannya sebagai supervisor telah menempatkan kepala sekolah pada posisi penting dalam pembinaan dan pengembangan mutu kinerja guru, khususnya dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran di sekolah.

Keberhasilan guru dalam proses pembelajaran dapat membantu memelihara kewibawaan kepala sekolah, maka tidaklah berlebihan jika dikatakan dalam kepemimpinannya kepala sekolah harus mementingkan kebersamaan dengan membina hubungan baik dengan guru dan staf administrasi. Mereka semua adalah

⁸ Mulyasa E., *Menjadi...*,106.

Muzakar

mitra kerja kepala sekolah dalam meraih keberhasilan pendidikan di sekolah. Jika kepala sekolah tidak dapat menjalin kebersamaan yang baik dengan guru-guru sangat sulit bagi kepala sekolah untuk menggerakkan mereka kearah yang diinginkan.

e. Peran sebagai Motivator

Motif dapat diartikan sebagai suatu dorongan atau kekuatan yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Dengan kata lain, motif merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan seseorang untuk bertindak laku guna mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Motivasi lebih ditekankan kepada pemberian atau pemunculan motif yang merupakan suatu kekuatan pendorong yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku guna mencapai tujuan.

Ada tiga macam kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai motivator yang baik yaitu: kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik) dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Pemberian motivasi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung kepada guru/karyawan. Motivasi yang langsung dapat diberikan berupa pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus bintang jasa dan sejenisnya. Secara tidak langsung motivasi dapat diberikan berupa pemberian berbagai fasilitas yang dibutuhkan guna meningkatkan efektivitas kerja.

Kepala sekolah sebagai motivator, harus mampu memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat diberikan kepada para guru dengan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan, penyediaan berbagai sumber belajar dan sebagainya yang dapat merangsang guru untuk lebih aktif dan kreatif dalam mengajar di sekolah.

Kepala sekolah harus mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru yang memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa siswa dapat mencapai prestasi yang optimal, meskipun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Dalam pada itu, siswa juga termotivasi untuk secara sadar meningkatkan diri dalam mencapai prestasi sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki. Harapan tinggi dari berbagai

KINERJA KEPALA SEKOLAH

dimensi sekolah merupakan faktor dominan yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.⁹

f. Peran sebagai Inovator

Sebagai agen pembaharu terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya, seorang kepala sekolah sangat dituntut kesiapan untuk selalu berperan dalam setiap situasi kerja menuju perubahan, karena perubahan itu sendiri diperlukan sebagai media dalam rangka pemecahan masalah yang bertujuan menciptakan kondisi yang lebih baik. Pembaharuan dapat terjadi dalam bentuk yang direncanakan secara matang sebagai gagasan dan rekayasa khusus yang dilakukan para pemimpin.

Di sisi lain, ada pembaharuan yang terjadi tanpa direncanakan terlebih dahulu, tapi muncul secara tiba-tiba akibat ketidakpuasan dari anggota organisasi terhadap situasi. Karena itu, kepala sekolah sebagai inovator dapat berperan dalam mewujudkan perubahan nilai-nilai, sikap, pola pikir, perilaku intelektual, keterampilan dan wawasan para siswa sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri. Sebagai inovator pendidikan kepala sekolah dituntut untuk secara terus menerus melaksanakan inovasi dalam pembelajaran sehingga mutu pendidikan dapat ditingkatkan.

4. Konsep dan Kriteria Mutu Lulusan

Konsep mutu lulusan sebagaimana ditegaskan Uwes adalah “gambaran dan karakteristik menyeluruh pendidikan yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.” Dengan kata lain, mutu pendidikan mencakup input, proses, dan output pendidikan. Sementara input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb.). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.¹⁰

⁹ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 44.

¹⁰ Uwes, *Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003), 43.

Muzakar

Pendidikan dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb.) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu *memberdayakan* peserta didik. Kata *memberdayakan* mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Sementara Syarifuddin mengungkapkan bahwa “manajemen peningkatan mutu penting diterapkan di sekolah, sebab sekolah merupakan proses pelayanan jasa yang menetapkan siswa, orang tua siswa dan masyarakat sebagai konsumen.” Sebagai suatu usaha pelayanan jasa, maka kepuasan konsumen merupakan ukuran keberhasilan peningkatan mutu. Karena itu, peningkatan mutu pendidikan harus selalu memberikan kepuasan bagi orang tua siswa jika kemajuan anak-anaknya harus merupakan sasaran utama sekolah. Dengan kata lain, upaya peningkatan mutu sekolah bermula dan berakhir pada orang tua siswa. Untuk itu dukungan finansial orang tua siswa sangat penting. Tetapi hanya dukungan finansial saja tidak cukup bagi sekolah.¹¹

Depdiknas dalam kebijakannya telah menggariskan tiga upaya yang harus dilakukan dalam manajemen peningkatan mutu terpadu yaitu: “Melibatkan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi;elibatkan proses diagnosa dan tindakan untuk menindak lanjuti diagnosa dan melibatkan partisipasi semua pihak, kepala sekolah, guru staf administrasi, siswa, orang tua siswa dan pakar pendidikan.”¹²

Manajemen peningkatan mutu ini memandang sekolah sebagai suatu proses pelayanan jasa yang menetapkan siswa, orang tua siswa dan masyarakat sebagai konsumen. Sebagai suatu usaha pelayanan jasa, maka kepuasan konsumen merupakan ukuran keberhasilan peningkatan mutu. Oleh karena itu, peningkatan

¹¹ Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu: Konsep Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), 23.

¹² Departemen Pendidikan Nasional, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2000), 9.

KINERJA KEPALA SEKOLAH

mutu pendidikan harus selalu memberikan kepuasan bagi orang tua siswa jika kemajuan anak-anaknya harus merupakan sasaran utama sekolah.

Menurut Fatimah untuk menentukan kriteria lulusan di sebuah sekolah, perlu adanya standarisasi yang merupakan suatu pengejawantahan dari paham *all can be measured* bahwa segala sesuatu yang dapat diukur. Karena segala sesuatu dapat diukur, maka akan tercapai efisiensi dan diketahui kualitas lulusan yang dihasilkan. Dalam konteks pendidikan nasional diperlukan standar yang perlu dicapai dalam kurun waktu tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Menurut Beare sebagaimana yang dikutip oleh Fatimah memberikan petunjuk bahwa standar mutu lulusan dapat ditetapkan dengan:

- a. Membandingkan dengan mutu yang telah lalu (*comparison with the past*);
- b. Menggunakan mutu dari organisasi lain (*quality of other system*);
- c. Menetapkan mutu yang diinginkan (*desired quality*);
- d. Mutu menurut pertimbangan profesional (*professional standards of quality*), mutu untuk bertahan hidup (*survival quality*);
- e. Mutu yang direncanakan (*planned quality*);
- f. Mutu optimal (*optimal quality*).¹³

Cara-cara penentuan standar mutu tersebut tentu tidak bersifat eksklusif, tetapi beberapa cara dapat digunakan secara bersamaan, sesuai dengan kemampuan lembaga pendidikan yang bersangkutan. Dalam sistem pendidikan nasional, standar yang digunakan untuk mengukur mutu lulusan dengan menggunakan parameter ujian nasional (UN) dan ujian sekolah (US).

Untuk mengukur lulusan tersebut perlu adanya standarisasi yang digunakan. Dalam sistem pendidikan nasional, standar yang digunakan untuk mengukur mutu lulusan dengan menggunakan parameter ujian nasional (UN) Karena itu, seorang kepala sekolah perlu menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu lulusan di sekolah yang dipimpinnya.

Peningkatan mutu sekolah yang bermuara pada upaya melahirkan lulusan yang bermutu memerlukan perubahan kultur organisasi, suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami peran dan

¹³ Siti Fatimah, "Membangun Perguruan Tinggi yang Bermutu", *Makalah*, disampaikan pada HUT Tarbiyah Ke-46, 2008, 9.

pekerjaan mereka dalam organisasi dan kultur sekolah. Karena itu, kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organisasi.

5. Hasil Penelitian dan Analisis

Hasil penelitian yang telah peneliti lakukan menunjukkan bahwa kemampuan kepala MTsN Meureubo sangat baik dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah. Untuk pembahasan akan mengacu pada deskripsi data tentang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, dan inovator.

a. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola pembelajaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kepala MTsN Meureubo dalam menjalankan peranannya sebagai pendidik sudah baik. Indikatornya, kepala sekolah dapat menjalankan peranannya sebagai pendidik. Pendidik adalah orang yang melakukan pekerjaan mendidik, artinya memberikan latihan dan ajaran mengenai nilai-nilai, akhlak, dan kecerdasan pikiran, sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses perubahan sikap dan perilaku individu atau kelompok menuju kedewasaan secara optimal.

Kepala sekolah sebagai pendidik, dituntut memiliki tujuh aspek kinerja yaitu prestasi sebagai guru, kemampuan membimbing guru, kemampuan membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek), dan memberi contoh cara mengajar, serta melaksanakan bimbingan dan konseling yang baik.

Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan peranannya sebagai seorang pendidik, akan terlihat pada sejauhmana nilai-nilai moral (disiplin saling menghargai, saling menghormati, toleransi sesama guru) yang diimplementasikan dalam kehidupan sekolah. Kepala sekolah menurut Depdiknas wajib melaksanakan tugas mengajar sebagai guru sebanyak 6 jam mata pelajaran dan wakil kepala sekolah wajib mengajar 9 jam pelajaran.

Kepala MTsN Meureubo sudah melaksanakan tugasnya secara optimal, karena dapat mengatur waktu secara lebih baik, baik dalam menjalankan tugas-tugas administrasi maupun tugas luar. Tingginya kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan peranannya sebagai pendidik disebabkan oleh kemampuan mereka dalam bidang mengajar sangat tinggi.

KINERJA KEPALA SEKOLAH

Untuk dapat menunjukkan kinerja yang tinggi sebagai pendidik, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan yang mapan dalam bidang mengajar. Keberhasilan dari setiap usaha manusia berkaitan erat dengan kualitas personil yang melaksanakan pekerjaan itu sendiri. Jika pandangan di atas dihubungkan dengan data, maka keberhasilan peningkatan mutu pendidikan ditentukan kepala sekolah, ia harus memiliki kinerja yang baik, kemampuan dan motivasi yang dapat berlangsung secara kontinue dan sinergis ke arah pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Jika kepala sekolah tidak dapat mengajar karena ada tugas luar, maka ia dapat meminta guru lain untuk menggantikannya. Kepala sekolah akan menggantikan pada waktu lain sesuai dengan jadwal guru yang menggantikannya. Hanya mungkin ada hal yang sangat mempengaruhi rendahnya kinerja kepala sekolah sebagai pendidik adalah mereka merasa tidak perlu melaksanakan tugas mengajar karena sebagai pimpinan ia dapat menugaskan guru lain untuk mengajar. Walaupun ada tugas wajib mengajar atau masuk kelas sebanyak 9 jam, namun kepala MTsN Meureubo telah melaksanakannya secara disiplin.

Jika seorang kepala sekolah bukan seorang pengajar atau pendidik yang baik, maka sudah pasti dia tidak dapat melaksanakan peranannya sebagai edukator yang baik. Kenyataan ini sangat berpengaruh pada kelancaran pengelolaan sekolah terutama ketika kepala sekolah harus berhadapan dengan tugas sebagai pembina guru. Guru tidak semua mempunyai kemampuan mengajar yang tinggi dan hal ini menuntut kepala sekolah untuk memberikan pembinaan dengan memberikan contoh bagaimana mengajar yang baik dan benar. Jika kepala sekolah tidak mampu memperlihatkan cara mengajar yang benar maka guru akan kehilangan kepercayaan kepada kepala sekolah.

b. Kemampuan kepala sekolah sebagai manajer

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kepala MTsN Meureubo dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer tergolong tinggi. Mereka sudah menyusun program kerja untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek dengan melibatkan guru-guru dan komite sekolah. Kepala sekolah telah bertindak sebagai manajer sekolahnya dan untuk melaksanakan semua kegiatan mereka telah membuat dalam semua bidang yang menjadi tugasnya seperti program kerja bidang akademik dan program kerja bidang administratif.

Dalam bidang pengelolaan keuangan sekolah telah disusun RAPBS pada awal setiap tahun pelajaran bersama guru dan komite sekolah dengan menetapkan

Muzakar

mekanisme monitoring dan evaluasi pelaksanaan program kerja secara sistematis dan periodik. Penyusunan program kerja sekolah sebagai pegangan untuk mengelola sekolah termasuk memberikan tugas kepada guru-guru merupakan tugas utama seorang kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Sekolah juga telah mempunyai struktur organisasi yang permanen dan organisasi pendukung lainnya seperti Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Komite Sekolah dan sebagainya.

Kepala sekolah juga telah terlatih dalam menggerakkan staf (guru dan karyawan) agar mereka menjalankan tugas sesuai dengan jabatannya masing-masing sehingga mereka tidak mengalami kesulitan untuk peran tersebut. Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk menggerakkan bawahannya adalah dengan memberikan arahan dan bimbingan secara persuasif dan menghindari sikap otoriter, mengkoordinasikan staf, memberikan hadiah bagi staf berdasarkan pada kerja atau kinerja mereka. Dengan adanya koordinasi antara staf dengan guru maka semua kegiatan terutama yang berkaitan dengan kegiatan ekstra kurikuler dapat berjalan dengan baik.

c. Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah sebagai administrator pendidikan di sekolahnya juga sudah baik. Sebagai bukti kepala sekolah menyusun dan memiliki kelengkapan data tentang kegiatan proses belajar-mengajar, bimbingan konseling, praktikum dan kegiatan lain secara lengkap. Bahkan ada kepala sekolah yang mempunyai catatan lengkap tentang identitas guru termasuk kapan kenaikan pangkat berikutnya, kapan kenaikan berkala dan pensiun.

Kepala sekolah juga melaksanakan administrasi keuangan rutin, administrasi keuangan komite sekolah dan administrasi sumber keuangan lain (DBO, *block grant*, beasiswa prestasi dan bantuan fakir miskin). Kepala sekolah menyusun dan memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, administrasi mobiler, alat-alat praktikum di laboratorium, administrasi buku perpustakaan dan kelengkapan data perangkat komputer di kantor tata usaha.

Kelengkapan administrasi sekolah yang dilaksanakan oleh kepala MTsN Meureubo erat kaitannya dengan pelaksanaan supervisi oleh para pengawas yang sangat menekankan pada aspek administrasi sekolah dan administrasi kelas. Hasil wawancara dengan kepala sekolah memberikan ketegasan bahwa masalah administrasi merupakan kegiatan rutin yang dilaksanakan dengan baik tiap hari karena

KINERJA KEPALA SEKOLAH

harus memberikan pelayanan kepada siswa dan guru-guru dalam rangka pelaksanaan pembelajaran aktif.

d. Kemampuan kepala sekolah sebagai leader

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MTsN Meureubo dalam melaksanakan tugasnya sebagai leader sudah adanya peningkatan. Ia dapat menciptakan situasi sehingga guru-guru bersedia melaksanakan semua tugas dengan baik. Keberhasilan suatu sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, yaitu keberhasilan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Kepala sekolah selaku pemimpin tidak dapat mencapai hasil yang optimal dukungan bawahan. Dukungan bawahan dapat diperoleh jika kepala sekolah dapat menggerakkan mereka kepada suatu kegiatan yang mendukung pencapaian target.

Kepala MTsN Meureubo mempunyai kemampuan yang sangat baik untuk memimpin guru-guru sehingga guru dapat bergerak secara serentak untuk melaksanakan semua tugas kependidikan. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut agar memiliki kepribadian dan perilaku yang dapat menjadi panutan bagi bawahan, dapat mendorong timbulnya kemauan yang kuat dari bawahan untuk bekerja guna mencapai tujuan.

Dalam upaya menumbuhkan kemampuan kepemimpinan pada kepala sekolah sudah sering dilaksanakan pembinaan melalui penataran kepala sekolah. Namun, yang lebih banyak membantu kepala sekolah dalam meningkatkan pengetahuannya adalah adanya pembinaan dari para pengawas, walaupun yang menjadi pusat perhatiannya adalah aspek administrasi tetapi telah mendorong kepala sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuannya secara terus menerus.

Kepala sekolah melalui kegiatan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah baik yang dilaksanakan pada tingkat provinsi maupun tingkat nasional telah membantu kepala sekolah untuk memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin pendidikan. Depdiknas menetapkan; lima syarat yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu: (1) memiliki kepribadian yang kuat; (2) memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dengan baik; (3) memiliki visi dan memahami misi sekolah; (4) kemampuan mengambil keputusan; dan (5) kemampuan berkomunikasi yang baik.

Muzakar

Kelima syarat ini walaupun belum sempurna tetapi telah dimiliki oleh para kepala MTsN Meureubo, sehingga mereka dapat melaksanakan peranannya sebagai leader yang baik di sekolahnya. Salah satu yang telah dimiliki oleh kepala sekolah adalah kepribadian yang kuat yang dapat dilihat melalui serangkaian perilaku seperti: jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani dalam mengambil keputusan, berjiwa besar, dapat mengendalikan emosi dan menjadi panutan bagi yang lain. Dengan kemampuan tersebut para kepala sekolah dapat menjadi pemimpin pendidikan yang baik.

e. Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MTsN Meureubo sudah menjalankan perannya sebagai agen pembaharuan (*innovator*) terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya dengan baik. Artinya, kinerja mereka sebagai inovator pendidikan sangat tinggi.

Seorang kepala sekolah dituntut kesiapannya untuk selalu berperan dalam setiap perubahan, karena perubahan itu sendiri diperlukan sebagai media dalam rangka pemecahan masalah guna menciptakan kondisi yang lebih baik. Pembaharuan dapat terjadi dalam bentuk yang direncanakan secara matang sebagai gagasan dan rekayasa khusus yang dilakukan para pemimpin. Di sisi lain ada pembaharuan yang terjadi tanpa direncanakan terlebih dahulu, tapi muncul secara tiba-tiba akibat ketidakpuasan dari anggota organisasi terhadap situasi. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai inovator dapat berperan dalam mewujudkan perubahan nilai-nilai, sikap, pola pikir, perilaku intelektual, keterampilan dan wawasan para siswa sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri.

Dampak atau hasil proses belajar mengajar yang diselenggarakan oleh sekolah tidak hanya membawa perubahan pada peserta didik, melainkan lebih jauh berpengaruh terhadap kehidupan sosial masyarakat. Misalnya kehadiran para lulusan MTsN Meureubo yang bermutu akan mewarnai kehidupan sosial masyarakat dalam berbagai macam tata kehidupan, sehingga terjadilah perubahan perilaku sosial.

Kepala MTsN Meureubo sudah menjalankan perannya sebagai inovator pendidikan di sekolahnya, karena ia telah melakukan berbagai terobosan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Misalnya pelaksanaan KTSP diawali oleh gagasan kepala sekolah atau guru dalam menjalankannya. Sistem pelaksanaan pun bersifat dinamis dan inovatif. Hal ini juga kemudian terjadi ketika pemerintah

KINERJA KEPALA SEKOLAH

memberlakukan Peraturan Menteri Pendidikan No. 22 tahun 2005 yaitu tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

f. Motivasi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan

Berikutnya adalah masalah motivasi kerja kepala sekolah, di mana hasil penelitian mengindikasikan, bahwa kepala MTsN Meureubo, memperlihatkan motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa motivasi kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sangat tinggi. Motivasi ini sangat dipengaruhi oleh factor internal dan eksternal yang mengintarnya. Faktor internal tersebut, seperti: rasa tanggung jawab, memiliki target yang jelas, perasaan senang, dan mengutamakan prestasi.

Tanggung jawab kepala sekolah, hasil penelitian menunjukkan, bahwa tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah merupakan panggilan terhadap beban tugas yang diberikan kepadanya dalam rangka pengembangan ilmu dan kariernya, sehingga dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya penuh dengan tanggungjawab dilakukan, akan menghasilkan motivasi kerja yang bagus dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya perlu memiliki target yang jelas, hasil penelitian menunjukkan, bahwa memiliki tujuan dan target yang jelas juga merupakan suatu pekerjaan yang datangnya dari diri seorang kepala sekolah, terutama pekerjaan tersebut harus mempunyai target dan jelas, sebab dengan adanya target yang jelas akan memudahkan dalam melakukannya, sehingga hasilnya tidak asal-asalan dan tergesa-gesa dikerjakan. Hal ini sesuai dengan teori sasaran (*goal*) bahwa “Teori ini didasarkan pada kepercayaan bahwa sasaran orang sangat ditentukan oleh cara mereka berperilaku dalam pekerjaan dan sejumlah upaya yang mereka gunakan . Dengan teori ini ada indikasi bahwa memiliki sasaran yang benar dan jelas dapat membantu minat seseorang, dan hal itu cenderung mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, jika seorang dalam melakukan suatu pekerjaan tidak mempunyai target yang jelas, maka minatnya akan menurun, sehingga hasil pekerjaan yang diperoleh juga kurang baik.

Di samping itu, kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya perlu menciptakan perasaan senang terhadap bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya perlu menciptakan rasa senang terhadap bawahannya, alasannya bahwa apabila seorang pimpinan dapat memberikan kepuasan kerja bagi bawahannya, maka sebuah pekerjaan tersebut dapat

Muzakar

membangkitkan motivasi kerja bawahan. Hal ini sesuai dengan teori maotivasi bahwa konsep motivasi instrinsik mengidentifikasi tingkah laku seseorang merasa senang terhadap sesuatu; apabila ia menyenangi kegiatan itu, maka termotivasi melakukan kegiatan tersebut.

Di sisi lain, kepala sekolah juga harus mengutamakan prestasi dalam memberikan penghargaan terhadap bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya perlu mengutamakan peningkatan prestasi dan bersaing dengan cara yang sehat. Kepala sekolah yang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan, apabila aktivitas tersebut memiliki tantangan intelektual dengan tingkat kesukaran yang diatasi melalui suatu usaha kerja keras, maka kinerjanya akan semakin meningkat.

Terpenuhinya kebutuhan hidup seorang karyawan akan dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan, faktor kesejahteraan (insentif) diukur berdasarkan anggapan/pernyataan para guru terhadap besarnya tingkat pendapatan setiap bulannya yang diterima dari gaji dan tujuan lainnya. Dalam memenuhi kebutuhan minimumnya secara layak akan dapat meningkatkan motivasi kerja.

Di samping itu, kepala sekolah juga perlu memberikan pujian dan hukuman terhadap bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa faktor pujian dan hukuman dapat meningkatkan kinerja bawahannya dalam melakukan aktivitas. Sebaliknya, apabila kepala sekolah tidak atau jarang memberikan berupa pujian terhadap keberhasilan bawahannya dalam melakukan aktivitas, maka kinerja dalam beraktivitasnya akan menurun. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan Maslow bahwa percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan akan pengakuan dari orang lain penting bagi seseorang. Dengan teori ini, ada indikasi bahwa pengakuan dari orang lain berupa pujian dapat meningkatkan motivasi seorang dalam melakukan aktivitas.

Terkait faktor ketegasan pimpinan, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor ini sangat diperlukan dalam pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu, pimpinan cepat bertindak, pimpinan adil terapkan hukuman, kesejahteraan selalu terpenuhi.

Sedangkan faktor keteladanan pimpinan, hasil penelitian, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan banyak coraknya. Hal ini menunjukkan pimpinan mampu berperan sebagai figur, namun masih perlu ditingkatkan perannya. Peningkatan yang perlu dilakukan adalah meningkatkan komunikasi di luar jam kerja, tidak hanya di

KINERJA KEPALA SEKOLAH

dalam jam kerja saja. Dengan adanya keteladanan pimpinan, akan menjadi figur bagi bawahannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahan dalam melakukan aktivitas, sehingga kualitas mutu lulusan di MTsN Meureubo dapat ditingkatkan dengan baik.

g. Komitmen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan

Komitmen kepala sekolah, hasil penelitian mengindikasikan bahwa, kepala sekolah memiliki komitmen yang tinggi dalam menajalankan tugasnya. Indikatornya adalah perlu adanya pengembangan kualitas guru dalam peningkatan mutu lulusan di sekolah.

Demikian juga program pengembangan kualitas guru yang telah dirancang di MTsN Meureubo, belum bisa terwujud secara optimal. Pada prinsipnya, pengembangan guru merupakan pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi guru yang dirancang dalam rangka perbaikan mutu lulusan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Berbagai persoalan yang dihadapi cukup menghambat dalam meningkatkan mutu lulusan, baik hambatan yang datangnya dari dalam (faktor internal) maupun dari luar (faktor eksternal). Karena itu, kepala sekolah perlu memberikan *follow up* terhadap kinerja yang dilakukan dalam peningkatan mutu lulusan, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan untuk dapat (1) Melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (S1, S2 dan S3); (2) Memberikan berbagai pelatihan, seminar, lokakarya, workshop dan bentuk pelatihan lainnya yang dapat menambah wawasan; (3) Memberikan insentif yang layak bagi guru dan karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk dapat berprestasi, sehingga dapat meningkatkan eto kerja (kinerja) yang baik, sehingga mutu lulusan dapat ditingkatkan. Dengan upaya pendidikan akan dapat meningkatkan keahlian secara teoritis dan konseptual, sedangkan latihan dapat meningkatkan ketrampilan guru dalam melakukan pekerjaan secara nyata.

C. Penutup

Adapun simpulan yang dapat uraikan dalam penelitian ini bahwa kemampuan kepala sekolah MTsN Meureubo dalam meningkatkan mutu lulusan sudah mencapai sasaran, hal ini dapat dilihat sekolah telah menghasilkan lulusan yang produktif, sesuai dengan harapan siswa itu sendiri, orang tua, pendidikan lanjut, pemerintah maupun masyarakat luas.

Muzakar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan berbagai kemampuan untuk meningkatkan mutu lulusan sesuai standarisasi kompetensi kelulusan. Kepala sekolah telah berusaha menjalankan segala kemampuannya dengan keras untuk menjadi pendidik, manajer, administrator, pemimpin, inovator bagi semua warga sekolah yang dipimpinnya.

Meningkatkan mutu lulusan sehingga memiliki kecerdasan, merupakan suatu harapan sekolah, orang tua, masyarakat luas, dan pemerintah. Mewujudkannya diperlukan komitmen kontinuitas proses pembelajaran, pelibatan guru secara maksimal dapat meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan KKG, MGMP kegiatan seminar, pelatihan-pelatihan sehingga hasil dari kegiatan itu telah diterapkan dimadrasah tersebut. Dalam pelaksanaannya, tentu saja berbagai upaya tersebut memerlukan sebuah motivasi dan komitmen dari semua warga sekolah untuk mewujudkannya. Tanpa adanya motivasi dan kemauan dari semua warga sekolah, maka berbagai upaya tersebut tidak akan dapat tercapai secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmadi, Alsa. *Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2000.
- *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*; Buku 1 dan 2; Jakarta: Depdiknas, 2003.
- Fatimah, Siti. "Membangun Perguruan Tinggi yang Bermutu," disampaikan pada *HUT Tarbiyah Ke-46*, 2008.
- Koeswara, E.. *Motivasi: Teori dan Penelitiannya*. Bandung: Angkasa, 1989.
- Mulyadi. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*; UPP AMP YKPN, 2005.
- Mulyasa, E.. *Menjadi Kepala Guru yang Profesional*. Bandung: Remaja Rodaskarya, 2004.
- Prawirosentono, Suryadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: PBF, 1999.

KINERJA KEPALA SEKOLAH

- Sobur, Alex. *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia, 2003.
- Sulaeman, Jaja. “Peningkatan Mutu Kinerja Pengelolaan Lembaga Pendidikan Keterampilan”. *Tesis*. Bandung: PPS UPI, 2004.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan (Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional)*. Bandung : Aksara, 1984.
- Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu: Konsep, Strategi dan Apalikasi*. Jakarta: Grasindo, 2002.
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Tunggara, Imam I. RM. “Peranan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkata Mutu Pendidikan Melalui Konsep Manajemen Berbasis Sekolah. *Tesis*, PPS UPI Bandung, 2001.
- Umno, Hamzah B.. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Usman, Nasir. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu, 2007.
- Uwes, Sanusi. *Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.