

# Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah

Oleh: Nurtanio Agus P

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing. Dalam praktik di Indonesia, kepala sekolah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan itu. Tidak pernah ada orang yang bukan guru diangkat menjadi kepala sekolah. Jadi, seorang guru dapat berharap bahwa jika "beruntung" suatu saat kariernya akan berujung pada jabatan kepala sekolah. Biasanya guru yang dipandang baik dan cakap sebagai guru diangkat menjadi kepala sekolah. Dalam kenyataan, banyak di antaranya yang tadinya berkinerja sangat bagus sebagai guru, menjadi tumpul setelah menjadi kepala sekolah. Umumnya mereka tidak cocok untuk mengemban tanggung jawab manajerial.

## Tugas Pokok dan Kompetensi Kepala Sekolah

### 1. Tugas Pokok

Tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi dan (c) kewirausahaan. Uraian tugas pokok tersebut adalah sebagai berikut.

#### a. Tugas Manajerial

Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Tugas manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah
- 2) Mengelola program pembelajaran
- 3) Mengelola kesiswaan
- 4) Mengelola sarana dan prasarana
- 5) Mengelola personal sekolah
- 6) Mengelola keuangan sekolah
- 7) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat
- 8) Mengelola administrasi sekolah
- 9) Mengelola sistem informasi sekolah
- 10) Mengevaluasi program sekolah
- 11) Memimpin sekolah

#### b. Tugas Supervisi

Selain tugas manajerial, kepala sekolah juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf. Tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Dalam tugas supervisi ini tercakup kegiatan-kegiatan:

- 1) Merencanakan program supervisi
- 2) Melaksanakan program supervisi
- 3) Menindaklanjuti program supervisi

#### c. Tugas Kewirausahaan

Di samping tugas manajerial dan supervisi, kepala sekolah juga memiliki tugas kewirausahaan. Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar sekolah memiliki sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar sekolah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa.

## **2. Kompetensi Kepala Sekolah**

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut, seorang kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Uraian mengenai kelima kompetensi tersebut adalah sebagai berikut.

### **a. Kompetensi Kepribadian**

Sebelum menilai kinerja kepala sekolah, seorang pengawas sekolah harus memahami betul apakah kepala sekolah telah menunjukkan kemampuannya dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga ia dikatakan mampu menjadi pemimpin.

Kepala sekolah harus: (a) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) ber-sikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

### **b. Kompetensi Manajerial**

Kompetensi kepala sekolah lain yang harus dipahami oleh pengawas sekolah dalam rangka melakukan penilaian terhadap kinerjanya, yaitu yang berhubungan dengan kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di antaranya adalah pengetahuan tentang manajemen. Dengan kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer.

Sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan

manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan moni-toring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ma-drrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala sekolah dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Ja-di dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lem-baga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi sekolah; (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, pe-tunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

Kemampuan yang mendukung subkompetensi mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah ini bisa diwujudkan oleh seorang kepala sekolah secara utuh jika memperoleh dukungan dari sistem yang sudah ia kembangkan bersama dengan komponen sekolah lainnya. Dengan demikian pengawas sekolah bisa menilai kinerja ke-pala sekolah yaitu dengan melalui *review* dokumen termasuk sistem adminis-trasi sekolah. Pengawas sekolah juga bisa melakukannya dengan cara mela-kukan observasi terhadap kondisi lingkungan sekolah yang terlihat sebagai dampak dari strategi pengelolaan yang dikembangkan oleh kepala sekolah itu sendiri.

Sebagai contoh dalam mencapai target kinerja kepala sekolah untuk kompetensi manajerial dengan sub mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, diantaranya bahwa kepala sekolah harus mampu untuk menganalisis indikator-indikator sebagai berikut: (1) ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah (labora-torium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dsb.); (2) mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasa-rana ;mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana sekolah; (3) merenca-nakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah; (4) mengelola pembelian/pe-ngadaan sarana dan prasarana serta asuransinya; (5) mengelola administrasi sarana dan prasarana sekolah; dan (6) memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah.

Ilustrasi selanjutnya bagaimana kompetensi manajerial dengan sub kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik, ini bisa diwu-judkan oleh kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu menunjuk-kan kemampuan dalam: (1) mengelola penerimaan siswa baru, mengelola pe-ngembangan bakat, minat, kreativitas dan kemampuan siswa; (2) mengelola sistem bimbingan dan konseling yang sistematis; (3) memelihara disiplin siswa; (4) menyusun tata tertib sekolah; (5) mengupayakan kesiapan belajar sis-wa (fisik dan mental); (6) mengelola sistem pelaporan perkembangan siswa; dan (7) memberikan layanan penempatan siswa dan mengkoordinasikan studi lanjut.

Kompetensi ini tentunya tidak akan dapat diwujudkan jika tidak ada du-kungan dari komponen dan warga belajar lainnya. Dengan demikian untuk menilai kinerja kepala sekolah untuk sub kompetensi ini pengawas sekolah bisa melakukannya dengan cara membuat *checklist* atau melakukannya dengan menggunakan pedoman observasi terhadap kondisi dan perkembangan yang terjadi pada diri siswanya di sekolah yang bersangkutan.

Seiring dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi di sekolah hendaknya mampu menyesuaikan diri, salah satunya akan tergantung kepada kepala sekolahnya, apakah ia mampu mengubah budaya sekolah, se-suai dengan kemajuan berpikirnya tentang bagaimana memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam mengelola sekolah. Sub kompetensi ini di antaranya dapat diwujudkan dalam bentuk upaya kepala sekolah melaku-kan aktivitas yang mencakup: (1) mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi, serta sistem pelaporan; (2) mengembangkan pang-kalan data sekolah (data kesiswaan, keuangan, ketenagaan, fasilitas, dsb.); (3) mengelola hasil pangkalan data sekolah untuk merencanakan program pengem-bangan

sekolah; (4) menyiapkan pelaporan secara sistematis, realistis dan logis; dan (5) mengembangkan sim berbasis komputer.

### **c. Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah diantaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan ke-mampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

### **d. Kompetensi Supervisi**

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian kinerja yang harus diperhatikan oleh pengawas sekolah, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui penilaian terhadap sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Langkah yang perlu dilakukan mencakup: (1) mengidentifikasi potensi-potensi sumberdaya sekolah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2) memahami tujuan pemberdayaan sumberdaya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru di sekolahnya.

### **e. Kompetensi Sosial**

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan pengawas sekolah untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (e) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah; (3) menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Sumber:

Bafadal, I & Imron, A. (2004) ***Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah***. Malang: Kerjasama FIP UM dan Ditjen-Dikdasmen.

Depdiknas. 2002. ***Manajemen Berbasis Sekolah untuk Sekolah Dasar***. Jakarta: Depdiknas, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

Modul Direktorat Tendik, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Depdiknas, 2008.