

## KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DASAR DI KOTA MATARAM

Muhammad Makki<sup>1</sup>, Sudirman<sup>1</sup>, Muhammad Tahir<sup>1</sup>, Abdul Kadir Jaelani<sup>1\*</sup>

Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, FKIP Universitas Mataram, Indonesia

\*Corresponding Author: [aqj\\_fkip@unram.ac.id](mailto:aqj_fkip@unram.ac.id)

### Article History

Received : October 30<sup>th</sup>, 2021

Revised : November 10<sup>th</sup>, 2021

Accepted : November 22<sup>th</sup>, 2021

Published : November 30<sup>th</sup>, 2021

**Abstrak:** Penelitian ini dilatar belakangi dengan fakta kepala sekolah dasar di Kota Mataram belum mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan lembaga mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat dari program sekolah yang masih terkesan rutinitas. Tujuan utama dari penelitian ini adalah mendeskripsikan kualitas kinerja manajerial kepala sekolah dasar yang ada di Kota Mataram. Indikator kinerja manajerial adalah: (a) Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah, (b) kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan program sekolah, (c) kemampuan kepala sekolah dalam melakukan evaluasi program sekolah. Jenis penelitian ini adalah *eksplanatory* karena berupaya untuk menjelaskan praktek manajerial kepala sekolah. Penelitian dilaksanakan dengan menyebarkan angket kinerja manajerial kepala sekolah kepada semua kepala sekolah dasar di Kota Mataram. Jumlah kepala sekolah dasar di Kota Mataram adalah sejumlah 172 orang, dan yang mengisi angket kinerja adalah 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah sudah terlaksana dengan melakukan musyawarah bersama semua *stake holder*, melibatkan guru dan komite dalam menyusun visi, misi dan strategi capaian, merencanakan sumber daya secara proporsional, 2) pelaksanaan program sekolah belum terlaksana secara keseluruhan, terdapat beberapa program yang sudah direncanakan dalam perencanaan sekolah belum terlaksana secara maksimal, kepala sekolah belum dapat menggali sumber- sumber dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan rutin maupun pembangunan sekolah, 3) kegiatan evaluasi program sudah dapat terlaksana dengan cukup baik, jadwal evaluasi berjalan sesuai perencanaan, namun belum melengkapinya dengan instrument yang memadai, evaluasi program dilaksanakan setiap akhir semester secara rutin, dan kepala sekolah sudah Menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. 4) hambatan yang dialami kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu belum sesuai antara kompetensi guru dengan tugas mengajar, disiplin guru yang masih kurang dalam mengajar, sehingga kepala sekolah melakukan supervisi di setiap awal dan akhir semester. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dasar di Kota Mataram membutuhkan pendampingan dalam melaksanakan program sekolah dan evaluasi program melalui kegiatan supervisi dan pola pengawasan lainnya.

**Kata kunci:** kinerja manajerial, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi

## PENDAHULUAN

Salah satu unit organisasi penyelenggara pendidikan adalah sekolah. Setiap sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kepala sekolah juga perlu dinilai. Penilaian kinerja kepala sekolah penting dilakukan agar pengelolaan organisasi sekolah dilaksanakan secara akuntabilitas, menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, dan dapat menyediakan sumber informasi yang dapat

digunakan untuk pengembangan organisasi secara profesional.

Menilai kinerja kepala sekolah merupakan hal yang penting dan menantang. Hal ini diperlukan karena penilaian kinerja kepala sekolah di tingkat kabupaten/kota dapat mengukur dan memastikan akuntabilitas kepala sekolah dalam memimpin, mengelola sekolah, sehingga menciptakan sekolah yang memenuhi standar berkualitas yang ditetapkan. Untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajerial

kepala sekolah, perlu dilakukan penilaian kinerja manajerial terhadap kepala sekolah.

Kinerja organisasi merupakan pencerminan dari kinerja individu atau seseorang dalam organisasi. Wagner and Hollenbeck (1995) menyatakan, bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari usaha untuk memahami tugas dan kemampuannya secara tepat. Dijelaskan, bahwa kinerja seseorang atau organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: (1) tingkat usaha dari karyawan atau organisasi yang bersangkutan, (2) pemahaman seseorang atau organisasi terhadap tugas yang diberikan secara tepat, dan (3) kemampuan dan keterampilan seseorang atau organisasi.

Pendapat berbeda disampaikan oleh Baird (1996) mengatakan, bahwa kinerja merupakan proses perkembangan pada rentang waktu tertentu. Jika demikian, kinerja merupakan suatu tindakan (*action*) yang melibatkan berbagai komponen dan bukan suatu peristiwa (*event*). Definisi ini berbeda dengan yang disampaikan oleh Schechner (1994), memaknai kinerja sebagai suatu kegiatan yang dilakukan individu atau kelompok dan diperuntukkan bagi individu atau kelompok lain. Berdasarkan kedua pendapat ini, kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil yang diperoleh pada titik dan kurun waktu tertentu, tetapi juga sebagai proses atau tindakan yang terus berubah menuju tercapainya standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Batasan-batasan tentang kinerja di atas memiliki implikasi bahwa pengukuran kinerja menjadi lebih sulit, karena, menyangkut proses. Dengan demikian, intensitas seseorang atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak dapat dipertahankan secara konstan. Oleh karena itu, standar kinerja organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, kurang dapat membantu pengukuran secara akurat.

Berdasarkan beberapa pandangan tentang kinerja seperti telah disebutkan di atas, maka pengertian kinerja yang disebutkan terakhir dipandang lebih memadai sebagai dasar pengukuran kinerja sekolah. Baik tidaknya kinerja sekolah mestinya diukur dari *output*, *input*, proses, maupun *outcome*-nya. Hal ini sangat penting karena *input* yang baik cenderung menghasilkan *output* yang baik pula, meskipun prosesnya kurang baik. Atau sebaliknya, *input* yang kurang baik dapat menghasilkan *output* yang baik karena didukung oleh proses yang baik. Kinerja sekolah dikatakan baik apabila

mampu menghasilkan *output* yang baik, meskipun kualitas dan kuantitas *input* sekolah tersebut tergolong rendah dan terbatas.

Sekolah merupakan unit organisasi sosial yang terkoordinasikan secara sadar untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja sekolah memiliki peranan yang penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Kinerja sekolah dilakukan oleh segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sekolah, baik kepala sekolah, guru, staf administrasi, ataupun *stakeholder*. Kinerja sekolah merupakan unjuk kemampuan sekolah dalam rangka mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien. Agar organisasi memiliki kinerja yang baik, disarankan agar memperhatikan beberapa hal, antara lain: pernyataan tentang maksud dan nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kinerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerjasama.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja sekolah adalah penilaian *stakeholders* sekolah (guru, pegawai dinas pendidikan, dan komite sekolah) tentang seluruh unjuk kemampuan sekolah secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan, dengan indikator: (1) masukan, (2) proses, (3) hasil, (4) efektivitas, dan (5) efisiensi.

Selanjutnya Manajemen atau pengelolaan dapat berarti macam-macam tergantung kepada siapa yang membicarakannya. Istilah manajemen sendiri berasal dari “manage” yang padanan dalam bahasa Indonesia adalah kelola. Pengertian umum dari manajemen adalah proses mencapai hasil dengan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara produktif (Depdiknas, 2007:126).

Kontek manajerial sekolah, maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut : (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan. perencanaan (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayaagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik (6) mengelola guru

dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optima (8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional (11) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien (12) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah (13) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah (14) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dalam hal pengembangan organisasi juga dikatakan bahwa kepala sekolah harus menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam mengembangkan organisasi sekolah, prinsip efisiensi dan efektifitas pengembangan harus diutamakan.

Susanto (2008:86) menyebutkan bahwa manajerial yang sukses menampakkan hal berikut : (1) Manajemen harus mampu mengkritisi diri sendiri, mampu mengakui, menerima, serta belajar dari kesalahan masa lalu, (2) Mendorong konfrontasi yang terbuka maupun konstruktif dan dipandang sebagai sebuah metode pemecahan masalah (3) Keputusan dengan konsensus, keputusan bersama yang dibuat harus didukung sepenuhnya., posisi dalam organisasi tidak menjamin kualitas ide (4) manajemen yang terbuka dan berlaku sesuai dengan etika dengan mengatakan hal yang sebenarnya dan memberikan perlakuan yang sama bagi setiap karyawannya (5) percaya pada prinsip kerja keras, dimana produktifitas yang tinggi adalah sesuatu yang dibanggakan, memiliki komitmen

jangka panjang, jika terjadi masalah dengan karir pengunduran diri lebih baik daripada pemberhentian.

Berdasar uraian diatas maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien.

Kepala sekolah sebagai unsur vital bagi efektivitas dalam lembaga pendidikan menentukan tinggi rendahnya kualitas lembaga tersebut, kepala sekolah diibaratkan sebagai panglima pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan didalamnya, oleh karena itu suksesnya sebuah madrasah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan diatas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsurunsur yang ada di dalamnya.

Kepala sekolah sebagai Manager (pengelola) hendaknya mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## METODE

Kajian ini digolongkan sebagai penelitian penjelasan (*eksplanatory*) karena berupaya untuk menjelaskan praktek manajerial kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerialnya. Dengan demikian akan diperoleh informasi dan dijadikan sebagai rekomendasi kepada para pemangku kepentingan dalam mengembangkan sumberdaya manusia berkelanjutan. Pendekatan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif kualitatif. Model penelitiannya adalah model evaluasi dengan menggunakan instrument yang Indikator penilaian kinerja kepala sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua kepala sekolah yang bertugas di Kota Mataram. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009: 68). Mengingat jumlah sekolah dasar cukup banyak, maka dilakukan pengambilan sampel dengan membagi ke dalam katagori SD pinggiran kota, SD padat penduduk, dan SD favorit.

Instrumen yang dipergunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah

seperangkat koisioner yang bertujuan menggali kemampuan kepala sekolah. Koisioner dimaksud memuat kolom identitas responden, petunjuk umum pengisian, kolom pertanyaan/pernyataan, dan saran. Instrumen penelitian berupa daftar penilaian kinerja yang dilakukan oleh peneliti. Indikator penilaian kinerja kepala sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor: 13 tahun 2007

Data yang akan dikumpulkan adalah data primer. Teknik pengumpulan data penelitian dilakukan dengan wawancara dan observasi. Instrumen penelitian berupa daftar penilaian kinerja yang dilakukan oleh peneliti. Analisis data penelitian dilakukan dengan teknik deskriptif kualitatif, yaitu dengan mendeskripsikan dan memaknai data dari masing-masing komponen yang dikonfirmasi. Data yang berhasil dikumpulkan ditabulasi, dan selanjutnya diolah, dinyatakan dalam prosentase kinerja manjerial kepala sekolah untuk kemudian diinterpretasikan secara naratif sebagai temuan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Kinerja Kepala Sekolah dalam Menyusun Program Sekolah

Menurut pemahaman umum seorang Kepala Sekolah atau pemimpin Sekolah merupakan seseorang yang mempunyai posisi kepemimpinan yang signifikan dalam sebuah organisasi pendidikan. Seorang Kepemimpinan pendidikan Soetopo dan Soemanto (Syarifuddin, 2010:85) ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Kepala sekolah dalam hal ini mengarahkan dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia sangat menentukan dan mempunyai posisi yang signifikan dalam menentukan keberhasilan proses belajar di Sekolah

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang di Sekolah harus mempunyai penampilan atau kinerja kepemimpinan yang baik, dimana menurut Wibowo (2009: 42) yang dimaksud dengan kinerja adalah kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi, kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu

mewujudkan kinerja yang baik. Singkatnya yang dimaksud dengan kinerja dalam konteks pendidikan ialah prestasi, kontribusi atau hasil kerja pendidikan yang dapat terukur.

Adapun tugas-tugas kepala Sekolah itu meliputi kegiatan merencanakan program kerja bersama guru, dan melaksanakan program tersebut, mengatur dan mengorganisasikan kegiatan guru, mengerjakan atau mengarahkan pelaksanaan kegiatan itu kearah pencapaian tujuan organisasi, melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan, memudahkan terlaksananya program belajar mengajar, menciptakan iklim kerja yang kondusif, menilai prestasi kerja guru dan menciptakan organisasi sekolah yang fungsional dan tangguh.

Program kerja kepala Sekolah Dasar sekota Mataram yang dilakukan dengan :

- a. Pembinaan pada awal tahun pelajaran baru diikuti oleh seluruh guru dalam rapat tahunan sekolah dan dilakukan setiap Sekolah, programnya telah disusun bersama-sama dengan guru, sehingga diharapkan apa yang telah terprogram dapat terlaksanakan dengan baik.
- b. Adanya pengembangan dalam kegiatan kelompok guru, sehingga guru dapat memecahkan masalah bersama di dalam kegiatan KKG dapat menjadi solusi terbaik bagi guru mendapatkan ilmu dan metode baru dalam mengajar dari guru-guru yang lain yang tergabung dalam suatu kegiatan kelompok guru.
- c. Kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah secara formal untuk melihat kesiapan dari guru dalam mengajar, membuat administrasi kelas, serta melihat kesiapan guru untuk kenaikan pangkat.
- d. Melakukan diskusi dalam menghadapi persoalan sekolah.

Tujuan program kerja ini, berdasarkan hasil penelitian untuk memberikan bantuan dan pelayanan terhadap guru dalam usaha meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan mengajar, sehingga menumbuhkan sikap profesional guru. Salah satu program pembinaan dan pengembangan kinerja guru adalah melakukan supervisi. Mulyasa (2005:28) menyatakan 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.

Dari hasil wawancara dengan kepala Sekolah dalam menempatkan guru mengajar pada setiap kelas dilakukan oleh kepala Sekolah dengan cara mengadakan rapat pada akhir tahun pengajaran, agar ketika awal tahun pelajaran guru kelas bidang studi telah jelas dan guru siap menjalankan tugasnya. Kepala Sekolah harus menilai guru berdasarkan kemampuan dan kreativitas dari guru, karena pada tingkat Sekolah dasar terutama pada kelas-kelas awal umumnya kepala Sekolah masih menempatkan guru-guru yang senior/tua dan sudah lama mengajar, baru pada kelas-kelas tinggi diberikan pada guru yunior/muda yang tingkatan kreativitasnya tinggi, karena biasanya pada tingkatan ini murid paling sering diikutlombakan dalam berbagai bidang studi dengan Sekolah yang lain dalam kegiatankegiatan yang menuntut kemampuan dan tingkat kreativitas yang tinggi dari guru dan murid.

Dari wawancara dengan kepala Sekolah didapat bahwa penempatan guru pada kelas I, dan II, ditempati oleh guru yang pengalaman dalam mengajarnya telah lama, karena pada kelas awal diberlakukan sistem pembelajaran tematik. Sedangkan pada kelas III disesuaikan dengan kemampuan guru, karena pada kelas yang tinggi mulai diberlakukan guru melakukan inovasi pembelajaran yang bertujuan memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa program kerja kepala Sekolah harus dapat dipahami oleh guru ketika kepala sekolah atau pengawas melakukan supervisi, sehingga guru siap dan mengerti apa yang harus dilakukannya. Supervisi dan pembinaan harus dilakukan oleh kepala Sekolah secara berkesinambungan, sehingga yang menjadi kendala guru dapat diselesaikan serta dipecahkan bersama, dan tidak terulang lagi. Pembinaan dan peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan menyesuaikan program-program pendidikan yang mengikuti perkembangan zaman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan kinerja guru pada SD Negeri di Kota Mataram disusun melalui musyawarah dengan guru, pengawas, komite sekolah serta wakil dari wali murid. Program-program yang didokumentasikan dalam program tahunan untuk meningkatkan kinerja guru adalah melibatkan guru dalam mengelola sarana dan

prasarana, mempersiapkan dan melibatkan guru dalam penerimaan siswa baru, meningkatkan pelayanan dalam mendukung kegiatan pembelajaran, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan manajemen sekolah, melakukan monitoring pelaksanaan program kegiatan sekolah, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan sekolah dan merencanakan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan sekolah

Penyusunan program tersebut merupakan persiapan yang disusun dengan menggunakan segenap kemampuan penalaran bagi suatu tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses yang esensial dalam manajemen lembaga pendidikan. Menurut Usman (2012:65) bahwa perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan mencakup hal yang luas, kompleks, serta memerlukan banyak waktu. Inti dari perencanaan berupa perumusan tujuan dan pengkoordinasian cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan memiliki dua arti penting. Pertama dan yang utama adalah sebagai titik awal dari keseluruhan proses manajemen. Kedua, berfungsi mengarahkan segenap aktivitas dalam organisasi.

Perencanaan (*planning*) adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan (persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu). Sebagaimana Siswanto (2012:3) bahwa perencanaan adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/periode tertentu serta tahapan/langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya data dan informasi merupakan keterangan-keterangan mengenai sesuatu yang dapat dijadikan sebagai sumber dalam perencanaan pendidikan. Data dan informasi diperlukan tidak hanya pada saat proses perencanaan, tetapi juga digunakan sebagai alat untuk mengendalikan dan alat untuk mengadakan penyesuaian rencana serta sebagai alat evaluasi rencana itu sendiri.

## **B. Kinerja Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Program Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program sekolah pada SD Negeri di Kota Mataram diawali dengan pembagian tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing dengan menerapkan pendekatan lesson study antara sesama guru. Pelaksanaan program belum sepenuhnya berdasarkan jadwal yang tercantum pada dokumentasi perencanaan sekolah. Hal ini dapat dilihat pada frekuensi pelaksanaan supervisi, banyaknya pertemuan atau kegiatan rapat, jadwal kegiatan rapat, belum maksimal dalam pengembangan kurikulum 2013, pemanfaatan teknologi dan informasi bagi guru untuk memaksimalkan pembelajaran dan pelaksanaan evaluasi pembelajaran.

Menurut Mulyasa (2011:29) bahwa, sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus di wujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas yakni: “layanan sesuai dengan dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*)”.

Kinerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, di antaranya adalah bagaimana atasan dalam memimpin bawahan. Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin. Menurut Mulyasa (2011:181) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, memantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu.

Dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin, kepala sekolah perlu memperhatikan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Hermanti (2006:64) mengemukakan bahwa tiga gaya/tipe kepemimpinan yaitu demokrasi, *otoriter*, dan *Laissez-Faire*’

Dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional kinerja manajerial kepala sekolah sangatlah penting. Fakta yang terjadi di lapangan menurut hasil pengamatan penulis bahwa kepala sekolah kurang mempertimbangkan semua faktor kunci dalam membuat keputusan, kepala sekolah banyak menggunakan gaya otoriter atau satu gaya dalam

kepemimpinannya dan mempunyai perspektif waktu singkat.

Di sisi lain, Kepala Sekolah sudah mampu membuat suasana kerja yang menyenangkan, sehingga guru tertarik dan betah melakukan pekerjaannya. Disamping dituntut untuk terus melakukan motivasi seorang kepala Sekolah juga memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja guru. Pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan dua cara yaitu secara individu dan kelompok. Pendekatan secara individu dilakukan dengan cara menyelesaikan kendala guru secara pribadi dan memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan kepada pendidikan magister yang tamatan SI, sehingga kepala Sekolah berusaha mendorong agar guru mau melanjutkan pendidikan. Kepala Sekolah juga melakukan pendekatan kelompok yaitu dengan cara membuat program pertemuan guru melalui KKG, sehingga dapat memecahkan masalah rumit yang terjadi dalam pembelajaran di Sekolah.

Dari kegiatan KKG kepala sekolah juga sudah dapat melakukan pembinaan secara profesional terhadap guru, sehingga kinerjanya dapat terus ditingkatkan. Dengan KKG kepala Sekolah dapat memanfaatkan waktu untuk bertukar pikiran dengan guru dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan kearah yang lebih baik, karena KKG dihadiri oleh guruguru dari beberapa Sekolah yang lain.

Dalam visi Sekolah saya khusus salah satu itemnya saya uraikan tentang bagaimana pola pendekatan yang wajib saya lakukan, yaitu membuat pertemuan guru, sehingga apa yang terjadi kendala guru dapat saya ketahui, bila hal ini belum dapat kami pecahkan dalam rapat, maka saya akan mengundang tutor luar sebagai bantuan agar guru saya terbina dan semangat untuk meningkatkan kinerjanya.

Pendekatan yang dilakukan oleh kepala Sekolah umumnya menurut pengamatan peneliti dalam waktu yang sangat terbatas sejauh ini berhasil, karena hal ini terlihat dari disiplin guru sudah meningkat, motivasi guru lebih meningkat, mutu sekolah lebih bagus, administrasi kelas dan administrasi guru terlaksana dengan baik, sehingga kepala Sekolah bisa dikatakan berhasil melakukan pendekatan untuk meningkatkan kinerjanya guru pada Sekolah masing-masing.

### **C. Kemampuan Kepala Sekolah dalam Melakukan Evaluasi Program Sekolah**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa evaluasi program sekolah pada SD Negeri di Kota Mataram dilaksanakan belum sesuai dengan jadwal dan dilaksanakan secara alamiah serta belum adanya instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Kegiatan evaluasi biasanya dilakukan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Hasil evaluasi belum dilakukan dalam bentuk dokumentasi pelaporan pelaksanaan kegiatan manajerial kepala sekolah.

Evaluasi merupakan salah satu rangkaian kegiatan dalam meningkatkan kualitas, kinerja, atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Melalui evaluasi akan diperoleh informasi tentang apa yang telah dicapai dan apa yang belum dicapai, yakni yaitu informasi tentang pelaksanaan dan keberhasilan suatu program yang selanjutnya digunakan untuk menentukan kebijakan berikutnya. Selanjutnya, informasi ini digunakan untuk perbaikan suatu program. Evaluasi adalah proses penentuan sejauh mana tujuan pendidikan telah tercapai

Evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Sukardi (2012:1) mengemukakan bahwa “evaluasi adalah proses yang menentukan kondisi, di mana suatu tujuan telah dapat dicapai Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya.

### **D. Hambatan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Program Sekolah**

Setiap pekerjaan yang berhubungan dengan banyak orang pasti memiliki kendala dan hambatan. Hambatan yang dialami kepala Sekolah umumnya bersifat tidak begitu rumit. Peneliti melihat di lapangan bila kepala sekolah ada masalah maka langsung mengambil tindakan atas masalah dan hambatan dalam pendidikan, biasanya guru senior ikut membantu kalau di sekolah tersebut mengalami kesulitan dalam mengajar.

Tapi walau bagaimanapun, hambatan-hambatan itu tetap ada seperti yang peneliti dapat berdasarkan dokumentasi dan wawancara

dengan kepala sekolah ternyata guru-guru masih kurang dapat mengimplementasikan kurikulum Sekolah pembelajaran, masih ada guru yang tidak menguasai dengan baik pelajaran yang dipegangnya, maka kepala Sekolah melakukan bimbingan khusus kepada guru tersebut.

Secara rutin dan terjadwal kepala Sekolah melakukan kegiatan supervisi kepada guru dengan harapan guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya itu, kepala Sekolah memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran, kemudian kepala Sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru saat kegiatan supervisi berlangsung.

Dalam usaha meningkatkan kinerja guru hal lain yang dilakukan oleh kepala Sekolah adalah dengan membiasakan guru menggunakan media dalam pembelajaran lebih banyak supaya proses belajar mengajar lebih menarik. Tapi yang terjadi guru lebih banyak menggunakan metode ceramah dan jarang menggunakan media pembelajaran yang efektif untuk mengajar, pada hal banyak yang dapat dilakukan oleh guru supaya pembelajaran menjadi menarik salah satunya media belajar dengan alam. Tetapi yang terjadi di lapangan kepala Sekolah jarang melihat guru yang memanfaatkan alam sebagai media pembelajaran padahal kondisi Sekolah sangat mendukung karena banyak pohon dan kebun kecil di Sekolah tersebut.

Hambatan yang dihadapi oleh kepala Sekolah ketika melakukan supervisi adalah banyak guru yang hanya puas dengan pendidikannya sekarang tanpa mau melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, sehingga mutu dan kemampuan guru tidak berkembang. Hanya sebagian kecil yang berminat dan mau didorong untuk melanjutkan pendidikan. Kepala Sekolah melakukan berbagai hal agar guru termotivasi untuk meningkatkan mutu. Kepala Sekolah juga mengikutsertakan guru-gurunya untuk penataran-penataran dan pelatihan supaya ada perkembangan dan ilmu-ilmu baru bagi guru di Sekolahnya.

Disamping itu hambatan lain bagi kepala Sekolah adalah yang menyangkut dengan kebijakan-kebijakan atasan, kepala sekolah menyatakan peraturan pemerintah belum berjalan maksimal, kebijakan-kebijakan pemerintah yang sukar diaplikasikan di lapangan. Tidak berjalannya peraturan pemerintah secara maksimal tergantung pada banyak faktor, salah satunya ketika kepala

sekolah memberikan izin melanjutkan pendidikan kepada guru, maka biasanya guru mengalami kesulitan dalam mengurus izin kedinasan. Pada hal sebagai seorang pendidik guru perlu terus menambah ilmu, sehingga ilmu yang diberikan kepada murid-muridnya adalah ilmu yang terbaru dan terus mengikuti perkembangan zaman yang semakin canggih dengan teknologi dan informasinya.

## KESIMPULAN

Kemampuan manajerial kepala Sekolah dalam menyusun program kerja sudah terlaksana dan tersusun dengan baik, seperti penyusunan RKS yang telah mengacu pada petunjuk yang telah dibuat bersama, bahwa guru dan kepala Sekolah terlibat dalam menyusun visi, misi dan tujuan pengembangan Sekolah, dan rencana program Sekolah. Program rencana Sekolah melalui rapat awal semester pertama, masing-masing guru menyusun program dan diajukan kepada kepala Sekolah. Pelaksanaan program sekolah Negeri di Kota Mataram diawali dengan pembagian tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing dengan menerapkan pendekatan *lesson study* antara sesama guru. Pelaksanaan program belum sepenuhnya berdasarkan jadwal yang tercantum pada dokumentasi perencanaan sekolah. Evaluasi program sekolah di Kota Mataram dilaksanakan belum sesuai dengan jadwal dan dilaksanakan secara alamiah serta belum adanya instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Kegiatan evaluasi biasanya dilakukan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Hasil evaluasi belum dilakukan dalam bentuk dokumentasi pelaporan pelaksanaan kegiatan manajerial kepala sekolah. Untuk memperbaiki kinerja manajerial kepala sekolah perlu dilakukan pendampingan melalui supervisi kepala sekolah secara berkesinambungan maupun pola pengawasan lainnya.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami Peneliti sampaikan kepada Kasi GTK Dinas Pendidikan Kota Mataram, dan Kepala Sekolah dan semua pihak yang telah membantu kegiatan penelitian ini.

## REFERENCES

- Depdiknas (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Foundation, W. (2009). *Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes*. New York: Author.
- Harmanti (2006). *Gaya Kepemimpinan*. Jakarta: Unipres Terbuka.
- John Wagner and John R. Hollenbeck (1995). *Management of Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Liao, H., Martocchio, J. J., & Joshi, A., (2010). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 29. United Kingdom: Emerald Group Publishing
- Limited Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lord Baird (1996). *Managing Performance*. New York: John Wiley Sons, Inc. 3.
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa (2011). *Menjadi Guru Profesional (Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan)*. Bandung: Rosdakarya
- Nurkholis (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Grasindo: Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Richard Schechner (1994). *Performance Theory*, London: Routledge.
- Schermerhorn, J.R, (1996). *Management*, 5th Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E (2006). *Human Resource Management, International Perspective*. Mason: Thomson South-Western.
- Siswanto (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta, Bumi Aksara

Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R &D*. Bandung: Alfabeta.

Usman, H. (2012). *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sukardi (2012). *Evaluasi Pendidikan, Prinsip dan Operasionalnya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wibisono (2002). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada,

Suryosubroto, B. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.