

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia dalam sektor pendidikan merupakan salah satu isu strategik yang sedang mendapatkan perhatian serius dari pemerintah. Pengembangan sumber daya manusia dipandang sebagai kunci utama untuk mengembangkan mutu pendidikan. Pola manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor pendidikan dewasa ini mengembangkan prinsip pengembangan (developing) daripada mengontrol (controlling). Melalui pengembangan sumber daya manusia tersebut, maka upaya percepatan (akselerasi) pembangunan pendidikan lebih memungkinkan untuk diwujudkan. Dalam konsep pengembangan sumber daya dalam sektor pendidikan salah satunya dikembangkan pula konsep penghargaan atas prestasi kerja yang ditunjukkan oleh personil pendidikan. Melalui konsep pengembangan sumber daya manusia tersebut maka peningkatan mutu pendidikan dapat lebih diwujudkan secara nyata.

Pembangunan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan suatu bangsa. Oleh karena itu, pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak diperhatikan

dan dirancang secara seksama berdasarkan pemikiran yang matang, yang dimulai sejak dari fundamen pendidikan nasional, yakni pada jenjang pendidikan di Sekolah Dasar.

Sekolah Dasar merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar yang menyelenggarakan program pendidikan enam tahun. Keberadaannya sangat urgen bagi kepentingan pengembangan sumber daya manusia, sebab melalui pendidikan di sekolah dasar, seseorang dikembangkan untuk menguasai berbagai kemampuan dasar sebagai bekal bagi dirinya untuk berkembang lebih lanjut pada masa yang akan datang. Keberhasilan mengikuti pendidikan di Sekolah Dasar sangat menentukan keberhasilan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Oleh karena itu, berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan keberhasilan di Sekolah Dasar.

Secara konseptual yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar adalah Kepala Sekolah. Kepala Sekolah harus bertanggungjawab atas pengelolaan pendidikan secara mikro, yakni suatu tahapan yang membahas dan melaksanakan proses belajar mengajar, di mana guru sebagai pengelola utama pendidikan.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan

kualitas pendidikan di Sekolah dasar. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan serta perkembangan kualitas profesional guru banyak ditentukan oleh Kepala Sekolah. Oleh karena itu, tuntutan manajemen kinerja kepala sekolah yang efektif merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Dalam posisi seperti ini, Kepala Cabang Dinas Pendidikan memiliki peranan yang strategis dalam mendorong terwujudnya manajemen kinerja yang efektif pada kepala sekolah dasar. Upaya yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan dalam mewujudkan manajemen kinerja kepala sekolah yang efektif, dapat dilakukan dengan merumuskan program kerja yang merupakan penjabaran dari tugas pokok dan fungsinya selaku pimpinan pendidikan di tingkat kecamatan.

Secara struktural organisasi, upaya pembinaan manajemen kinerja kepala sekolah yang efektif, merupakan salah satu tugas pokok dan fungsi dari Cabang Dinas Pendidikan setempat. Peranan yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan merupakan upaya untuk menjabarkan visi dan misi Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten. Dalam hal ini, Kepala Cabang Dinas Pendidikan bertugas untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi serta melakukan evaluasi

penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar yang berada di daerah kecamatan di mana ia bertugas. Kepala Cabang Dinas Pendidikan kecamatan pada hakikatnya adalah seorang manajer yang harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Menurut Stonner (1988), seperti yang dikutip Nanang Fatah (2000: 23), mengemukakan bahwa "semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif".

Para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh kegiatan operasi pendidikan, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan dinamika sumber-sumber yang ada.

Di samping kedudukannya yang strategis, kepemimpinan mutlak diperlukan di mana terjadi interaksi kerjasama antar dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan gejala sosial dan selalu diperlukan di dalam kehidupan kelompok. Manifestasi dari konsep tersebut,

nampak dalam peranan kepala Cabang Dinas Pendidikan untuk melakukan pembinaan terhadap kepala sekolah dasar.

Untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi dalam mempergunakan berbagai cara yang didasarkan atas pengetahuan dan pengalamannya. Pemimpin harus cepat dalam memilih dan mempergunakan tindakan, sikap, prosedur kerja yang sesuai dan kondisi kerja yang dihadapinya.

Sehubungan dengan tuntutan keterampilan manajerial kinerja kepala sekolah, maka ada beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah, yakni sebagai berikut:

1. Keterampilan dalam kepemimpinan

Tindakan/penampilan sebagai pemimpin harus cepat dan tepat serta terampil, dengan kompetensi yang harus dimiliki seperti:

- a. Menyusun rencana bersama
- b. Mengajak anggota kelompoknya berpartisipasi
- c. Memberikan bantuan yang diperlukan para anggotanya
- d. Menimbulkan dan memupuk moral kelompok yang tinggi
- e. Turut serta dengan kelompoknya dalam menyusun keputusan bersama
- f. Membagi-bagi dan memindahkan tanggung jawab
- g. Mempertinggi kreativitas anggota kelompoknya

- h. Menghilangkan rasa malu dan rendah diri pada anggotanya supaya mereka berani tampil di muka.

2. Keterampilan dalam hubungan insani

Dalam hubungan antar manusia, kita dapat membedakan adanya hubungan fungsional/formal dan pribadi. Hubungan-hubungan fungsional adalah hubungan antara orang yang disebabkan karena adanya hubungan fungsi/tugas antara mereka. Hubungan pribadi yaitu hubungan yang tidak didasarkan atas pekerjaan/jabatan, tetapi didasarkan atas hubungan lain, seperti persahabatan, kekeluargaan, kesenangan, hobi, dan sebagainya. Hubungan insani yang baik tidak dapat diminta atau dipaksakan melainkan timbul secara wajar.

3. Keterampilan dalam proses kelompok

Proses kelompok dimaksudkan bagaimana meningkatkan partisipasi anggota setinggi-tingginya, sehingga potensi yang dimiliki para anggota dapat diefektifkan secara maksimal.

4. Keterampilan memilih personel

Seorang pemimpin harus menguasai administrasi personel sekolah. Administrasi personel mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki personel secara efektif dan efisien, dimulai dari seleksi,

pengangkatan, penempatan, penugasan, pengawasan, bimbingan, dan pengembangan.

Untuk dapat memilih personel yang tepat bagi suatu tugas/pekerjaan tertentu, pertama-tama pemimpin harus menguasai benar bidang pekerjaannya. Ia harus tahu secara mendalam tentang:

- a. Tujuan yang akan dicapai oleh usaha yang dipimpinnya
- b. Jenis kegiatan dan cara bekerja yang digunakan
- c. Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam lingkup pekerjaan yang dipimpinnya.
- d. Macam dan jenis serta lembaga pendidikan yang dapat menghasilkan bermacam pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam lingkungan pekerjaan itu.
- e. Keadaan masyarakat lingkungan ia bekerja yang dapat mempengaruhi situasi bekerja dan sikap para petugas.
- f. Teknik yang dapat dipakai untuk menemukan sifat dan keterampilan pada orang-orang yang diperlukan.

Dalam kenyataannya bahwa keterampilan seperti di atas belumlah mencukupi sebagai dasar kompetensi kemampuan manajerial kinerja kepala sekolah yang efektif. Sehubungan dengan hal tersebut, Joseph Reitz, dalam Siagian (1983: 12) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan, yakni:



1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan dan gaya kepemimpinan yang digunakannya.
2. Penghargaan dan perilaku atasannya.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
5. Ikim dan kebijaksanaan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Kerangka konseptual yang dapat dijadikan rujukan dalam mencermati peranan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan dalam mewujudkan manajemen kinerja kepala Sekolah Dasar yang efektif, dapat menggunakan pola pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para pakar manajemen pendidikan, seperti yang dikemukakan oleh Engkoswara (1999: 26), yakni sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning), terdiri dari aspek sebagai berikut:
 - a. Perencanaan yang baik sangat diharapkan karena fungsi personel atau sumber daya manusia merupakan sesuatu yang kompleks.

- b. Rekrutmen (pengadaan), dimaksudkan sebagai upaya pencarian calon Kepala Sekolah yang memenuhi syarat dan jumlah tertentu.
 - c. Seleksi, adalah proses yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan untuk memilih calon-calon Kepala Sekolah Dasar.
2. Pelaksanaan, terdiri dari aspek-aspek sebagai berikut:
- a. Induction (penempatan), merupakan suatu usaha agar Calon Kepala Sekolah Dasar dapat ditempatkan pada formasi yang disediakan.
 - b. Pengembangan, dimaksudkan sebagai upaya untuk merespon kebutuhan akan jabatan Kepala Sekolah Dasar.
 - c. Compensation (imbalan), adalah proses untuk memberikan kesejahteraan kepada Kepala Sekolah Dasar.
3. Pengawasan, terdiri dari aspek-aspek sebagai berikut:
- a. Appraisal (penilaian), merupakan aktivitas untuk membantu Kepala Sekolah Dasar.
 - b. Continuity (kesinambungan), berkenaan dengan suatu jaminan tentang suatu kesinambungan Kepala Sekolah Dasar dalam pekerjaannya.
 - c. Information (informasi), adalah data dan informasi apa saja yang perlu diketahui oleh seluruh Kepala Sekolah Dasar dalam rangka pelaksanaan tugasnya.



Sejalan dengan terjadinya perubahan manajemen pendidikan dan tingkat kesadaran publik terhadap mutu pendidikan, maka kepala sekolah semakin dituntut memiliki kemampuan manajerial kinerjanya secara efektif. Paradigma manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagai konsekuensi pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, menghendaki manajemen kinerja kepala sekolah secara efektif, sehingga dalam memberdayakan potensi sekolah secara maksimal dalam rangka mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Kesadaran publik, menghendaki pertanggungjawaban sekolah kepada masyarakat atas perolehan prestasi pendidikan yang dicapai oleh anak-anaknya. Sementara di pihak lain, sekolah diberikan kewenangan dan otonomi yang cukup luas untuk memberdayakan potensi lingkungan sekolah, dalam rangka memenuhi tuntutan publik tentang mutu pendidikan.

Dengan kemampuan manajerial kinerja kepala sekolah yang efektif, diharapkan adanya tuntutan mutu pendidikan dari publik dan diberikannya kewenangan pengelolaan sekolah dapat dipertanggungjawabkan secara baik. Menyadar akan posisi dan tuntutan kinerja kepala sekolah, maka upaya pembinaannya perlu dilakukan secara berkelanjutan. Dalam posisi seperti ini, keberadaan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan

memegang peranan yang strategis dalam mewujudkan manajemen kinerja kepala sekolah dasar secara efektif.

B. Rumusan Masalah

Peranan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan dalam mewujudkan manajemen kinerja kepala sekolah yang efektif, tidak akan terlepas dari berbagai faktor intern dan faktor ekstern. Yang dimaksud dengan faktor intern dalam konteks penelitian ini, adalah Sruktur Oganisasi Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan yang memberikan ruang gerak kepada Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan dalam melakukan pengangkatan, penempatan, pengawasan, pembinaan, dan evaluasi, serta tindak lanjut dari hasil evaluasi. Sementara faktor ekstern, adalah pola komunikasi antara Kepala Cabang Dinas Pendidikan dengan para Kepala Sekolah Dasar dalam menjalankan perannya selaku pembina kepala sekolah dasar.

Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan merupakan administrator pendidikan di tingkat Kecamatan. Sebagai perpanjangan pelaksanaan tugas dari Kepala Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten yang membantu merencanakan, melaksanakan dan mengawasi serta mengevaluasi pelaksanaan tugas di sektor pendidikan.

Pembinaan yang dilakukan Kepala Cabang Dinas Pendidikan melalui manajemen kinerja efektif terhadap kepala sekolah, pada dasarnya merupakan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia pada level sekolah. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia, dilakukan melalui kegiatan pembinaan, supervisi, dan promosi jabatan melalui penilaian yang dilakukan secara obyektif. Untuk menjalankan fungsi tersebut, Kepala Cabang Dinas Pendidikan memiliki peranan yang strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sektor pendidikan, yang dalam hal ini yakni Kepala Sekolah Dasar.

Berangkat dari konsep Manajemen Kinerja sebagai landasan operasional Kepala Sekolah Dasar, peranan dan tantangan yang dihadapi oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan banyak menentukan kemampuan kinerja kepala sekolah dasar, sehingga permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: ***"Sejauhmana peranan yang dilakukan Kepala Cabang Dinas Pendidikan terhadap Manajemen Kinerja Efektif Kepala Sekolah Dasar dalam rangka pengembangan SDM di Kota Bandung?"***

C. Pertanyaan Penelitian

Untuk menjabarkan manajemen kinerja efektif pada Kepala Sekolah Dasar sebagaimana dinyatakan di atas, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Kegiatan apa saja yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam membina komitmen kerja pada kepala sekolah dasar se Kota Bandung?
2. Kegiatan apa saja yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam melakukan supervisi terhadap kinerja kepala sekolah dasar se Kota Bandung?
3. Kegiatan apa saja yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam mengoperasionalisasikan kinerja kepala sekolah dasar se Kota Bandung?
4. Kegiatan apa saja yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam mengevaluasi kinerja kepala sekolah dasar se Kota Bandung?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan sejauhmana peranan yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam mewujudkan Manajemen Kinerja Kepala

Sekolah yang efektif. Peranan Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam konteks penelitian ini difokuskan pada aspek-aspek seperti: membina komitmen, supervisi, operasionalisasi kinerja, dan evaluasi kinerja kepala sekolah dasar, dengan indikator keberhasilan pada kemampuan manajemen kinerja kepala sekolah dasar yang efektif.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap data tentang aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi peranan yang dilaksanakan Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam membina komitmen kerja pada kepala sekolah dasar se Kota Bandung, seperti; pemahaman terhadap tujuan/misi/visi, pemahaman terhadap tanggung jawab dan tugas, disiplin, dan loyalitas.
- b. Mengidentifikasi peranan yang dilaksanakan Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam melakukan supervisi terhadap kinerja kepala sekolah dasar se Kota Bandung, seperti; meningkatkan motivasi, mengidentifikasi masalah, mengembangkan rencana kegiatan, dan melaksanakan kegiatan.
- c. Mengidentifikasi peranan yang dilaksanakan Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam mengoperasionalkan kinerja

kepala sekolah dasar se Kota Bandung, seperti; mengidentifikasi standar kinerja, mengidentifikasi kinerja, dan mengimplementasikan program kerja.

- d. Mengidentifikasi peranan yang dilaksanakan Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam mengevaluasi kinerja kepala sekolah dasar se Kota Bandung, seperti; menentukan alat ukur, pelaksanaan evaluasi, dan menindaklanjuti hasil dari evaluasi program kerja.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian untuk mengembangkan konsep-konsep administrasi pendidikan, terutama mengenai konsep kepemimpinan, koordinasi program kerja organisasi yang meliputi aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, dan kajian pengelolaan sekolah dasar.

2. Manfaat Praktis

Secara aplikatif, hasil dari penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan informasi bagi para kepala sekolah dasar untuk meningkatkan manajemen kinerja efektif. Temuan penelitian yang mengungkap manajemen kinerja efektif

kepala sekolah, secara tidak langsung dapat mendorong terciptanya pengelolaan sekolah yang menggambarkan adanya koordinasi antara kepala sekolah dengan personel sekolah dan pimpinan pendidikan pada level birokrasi berikutnya.

- b. Sebagai bahan informasi bagi Dinas Pendidikan Kota Bandung tentang peranan yang telah dilakukan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam mewujudkan Manajemen Kinerja Kepala Sekolah yang efektif.
- c. Sebagai bahan masukan bagi para Kepala Cabang Dinas Pendidikan tentang faktor-faktor yang menghambat dalam melaksanakan perannya untuk mewujudkan manajemen kinerja Kepala Sekolah Dasar yang efektif. Hasil dari analisis ini, dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengantisipasinya, sehingga peran yang dijalankan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan untuk mewujudkan manajemen kinerja Kepala Sekolah Dasar yang efektif dapat dijalankan secara optimal.
- d. Sebagai alternatif strategi bagi upaya peningkatan peranan Kepala Cabang Dinas Pendidikan untuk mewujudkan manajemen kinerja Kepala Sekolah Dasar yang efektif.

F. Paradigma Penelitian

Kepala Cabang Dinas Pendidikan mempunyai peranan strategis dalam mewujudkan manajemen kinerja Kepala Sekolah Dasar yang efektif, karena secara struktur organisasi Kepala Cabang Dinas Pendidikan merupakan administrator pendidikan di tingkat kecamatan yang mempunyai tugas sebagai perpanjangan pelaksanaan urusan pembangunan pendidikan dari Kepala Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten sesuai dengan kewenangannya (tugas pokok dan fungsinya).

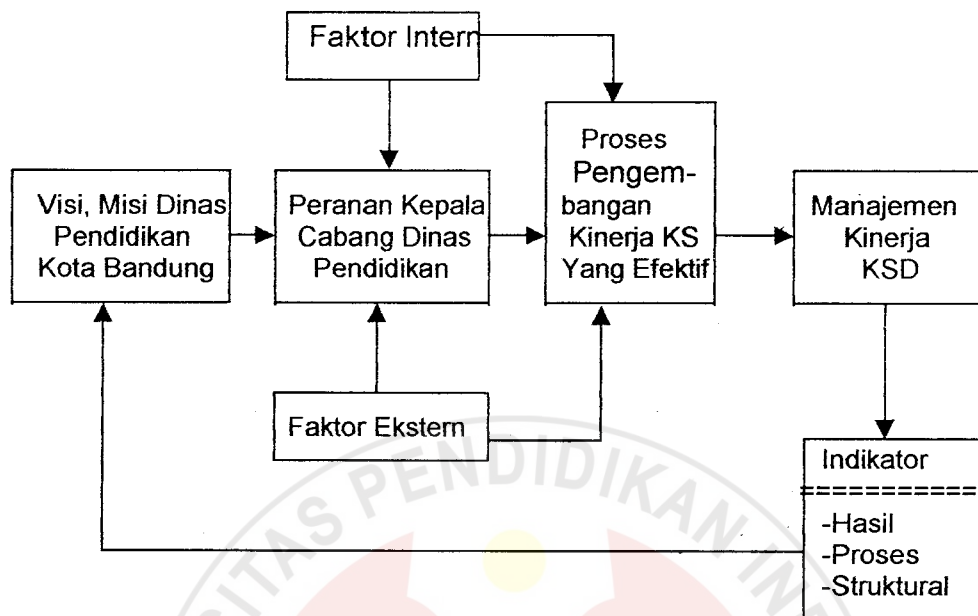
Dalam menjalankan peranannya tersebut, Kepala Cabang Dinas Pendidikan senantiasa harus menjadikan visi dan misi pembangunan pendidikan sebagai landasan operasional dengan ditunjang oleh kemampuan analisis lingkungan kontekstual pendidikan dan kemampuan berkomunikasi dengan para kepala sekolah dan instansi terkait lainnya. Kemampuan seperti membimbing, mengarahkan, dan mengevaluasi merupakan kompetensi dasar yang harus dimiliki Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam mewujudkan manajemen kinerja Kepala Sekolah Dasar yang efektif. Guna memudahkan pembinaan manajemen kerja kepala sekolah yang efektif, maka Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam menjalankan peranannya perlu memiliki acuan normatif tentang kriteria kinerja yang efektif.

Menurut Richard Gorton (1983: 12), dikatakan bahwa untuk mengukur kinerja organisasi yang efektif, dapat menggunakan tiga pendekatan, yakni:

1. Pendekatan hasil (Outcome Approach), yaitu hasil yang diperoleh, seperti adanya perubahan perilaku dalam wujud pengetahuan atau sikap (attitude) sumber daya manusia akibat belajar.
2. Pendekatan Proses (Process Approach), yang berfokus pada pengukuran kuantitas atau kualitas aktivitas yang dilakukan organisasi. Pendekatan ini lebih berorientasi pada usaha mengukur usaha-usaha daripada pengaruh (effect).
3. Pendekatan Struktural, yaitu mengkaji kapasitas yang dimiliki organisasi untuk mencapai kinerja yang efektif. Dalam hal ini sekolah dikaji dari kualitas fasilitas, guru, dan sarana pendidikan.

Peran yang dijalankan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan dalam mewujudkan manajemen kinerja Kepala Sekolah Dasar yang efektif, akan dipengaruhi oleh faktor intern dan faktor ekstern, dan hal tersebut sebenarnya dapat diberdayakan secara positif, manakala Kepala Cabang Dinas Pendidikan tersebut memiliki kompetensi, kreativitas, dan jiwa inovatif dalam menjalankan perannya tersebut.

Uraian kerangka berpikir di atas, dapat digambarkan dalam paradigma penelitian berikut ini:



Gambar 1
Paradigma Penelitian

