



## BAB V

### PEMBAHASAN DAN ALTERNATIF MODEL

#### A. Pembahasan Hasil Penelitian

Lembaga pendidikan seperti sekolah merupakan suatu sistem dimana berbagai komponen berinteraksi, dan salah satu komponen sistem yang amat berpengaruh bagi peningkatan mutu pendidikan adalah kepala sekolah, sehingga pengembangan kinerja mereka merupakan suatu keharusan dan akan memberi dampak besar bagi perbaikan kelembagaan dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, pengembangan kinerja kepala sekolah akan mendorong pada peningkatan mutu pengelolaan dan pengembangan sekolah yang nantinya akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Banyak faktor yang menentukan mutu pendidikan di sekolah yang semuanya akan memberi kontribusi penting bagi peningkatan mutu pendidikan di sekolah, Scheerens (2000) menyatakan bahwa hasil riset sekolah efektif menunjukkan terdapat lima faktor penting yaitu :

- Strong educational leadership
- Emphasis on the acquiring of basic skill
- An orderly and secure environment
- High expectations of pupil attainment
- Frequent assessment of pupil progress

Kelima faktor tersebut jelas berkaitan dalam suatu sistem pendidikan termasuk dalam upaya membangun dan mengembangkan pendidikan di



sekolah, dalam hal ini, aspek kepemimpinan menempati posisi pertama dalam upaya untuk membangun pendidikan di sekolah, oleh karena itu implementasi secara tepat semua itu akan menjadi penentu dalam keberhasilan pengelolaan pendidikan.

Kebijakan pengembangan kinerja kepemimpinan kepala sekolah di Kabupaten Serang merupakan bagian dari pengembangan kinerja pendidik secara keseluruhan, sehingga secara substansial nampaknya belum merupakan fokus khusus dalam pengembangannya. Dalam konteks manajemen pendidikan pengembangan kinerja kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrasi dalam manajemen SDM pendidikan, sehingga akan menjadi bagian dari sistem pengembangan dan pembangunan pendidikan.

Pengembangan kinerja kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Serang nampaknya masih belum terintegrasi dalam pelaksanaannya, serta secara substansial materi pembinaan/pelatihan yang dimaksudkan untuk mengembangkan kepemimpinan kepala sekolah masih lebih berorientasi teknis dengan menitik beratkan pada aspek manajerial, sementara kepemimpinan itu justru lebih menekankan pada kemampuan menggerakkan organisasi melalui pengaruh-pengaruhnya dalam mengembangkan organisasi sekolah.

Desamping itu proses rekrutmen yang dilaksanakan melalui pengusulan dari UPTD Pendidikan Kecamatan serta mempertimbangkan



masukan dari Pengawas cenderung menimbulkan bias individu sehingga objektivitasnya bisa menimbulkan kontroversi. Disamping itu secara umum kebijakan menjadikan kepala sekolah merupakan pengembangan karir dari guru juga layak dipertanyakan, karena guru yang baik dan berkinerja bagus tidak serta merta dapat memprediksi keberhasilannya ketika menjadi kepala sekolah, karena kompetensi kepala sekolah dengan guru jelas berbeda.

Dalam beberapa hal dapat dilihat sebagai indikator yang menunjukkan bahwa Manajemen Pengembangan Kinerja Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak menunjukkan proses yang terintegrasi, jika memperhatikan perbandingan antara kaidah proses manajemen kinerja dengan apa yang dilaksanakan dalam proses pembinaan kepala sekolah, dimulai dari rekrutmen, seleksi dan penetapan calon kepala sekolah maka dapat dijelaskan bahwa manajemen pengembangan kinerja kepemimpinan secara keseluruhan merupakan rangkaian yang harus berada dalam alur manajemen kinerja sesuai dengan kajian dalam manajemen sumberdaya manusia khususnya manajemen kinerja.

Mengawali proses pengembangan kinerja, langkah yang dilakukan tentunya adalah rekrutmen, Castetter (1992) mengidentifikasi proses rekrutmen sumber daya manusia tentunya harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

*Faktor-faktor proses rekrutmen*, dalam hal ini perlu memperhatikan berbagai kepentingan pihak pihak terkait dalam kegiatan rekrutmen,



informasi yang didapat sebagai bahan pertimbangan dalam proses selanjutnya (seleksi) diutamakan diangkat dari kondisi yang terjadi dari sistem sekolah yang melekat pada personil yang masuk di proses rekrutmen. Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan pengembangan informasi dari dewan pendidikan, pengelola kepegawaian, dan tentunya dari pembina langsung para guru.

*Pengembangan sumber daya*, dalam proses ini dilakukan identifikasi bagi seluruh sumber daya personil yang berkaitan dengan aspek-aspek kapabilitas personil yang bersangkutan. Selanjutnya hasilnya dikategorikan sebagai *kategori internal* dan *kategori eksternal*

*Mengkoordinasikan hasil penelitian*, proses ini menjadi bagian yang strategis karena berkaitan dengan bagaimana memadukan penelitian atas kinerja personil selama melaksanakan tugas sebelum mengikuti tahapan seleksi.

*Kontrol dan efektivitas rekrutmen*, hal-hal yang telah dicantumkan sebagai tujuan dalam perencanaan selayaknya menjadi acuan dalam pengembangan program kegiatan proses rekrutmen, langkah ini dilalui melalui proses koreksi atas kekurangan-kekurangan yang terjadi sehingga proses kontrol dan efektifitas kegiatan rekrutmen dapat terjamin.



Selanjutnya Castetter (1992) menjelaskan bahwa pasca proses rekrutmen dilanjutkan dengan langkah seleksi yang eridir dari 3 (tiga) tahap, yakni:

1. *Pra seleksi*, dimana dalam tahap ini ditentukan kebijakan dan penetapan prosedur seleksi;
2. *Seleksi*, yang merupakan pelaksanaan seleksi dan implementasi aturan yang ditetapkan pada tahap pra seleksi;
3. *Pasca seleksi*, tahap dimana terjadi penolakan dan penerimaan peserta seleksi dengan dasar hasil penilaian, kajian bagian kepegawaian, dan penempatan personil.

Proses selanjutnya setelah seleksi adalah induksi, dalam hal ini induksi dapat dinyatakan sebagai upaya organisasional yang sistematis untuk membantu personil agar dapat menyesuaikan diri secara efektif pada tugas-tugas baru sehingga personil dapat berkontribusi maksimal pada pekerjaan atau sistem dengan upaya merealisasikan kepuasan personil dalam jabatannya.

Dalam Siklus Manajemen Kinerja (Ainsworth, 2002:32) dikembangkan *perencanaan kinerja* menjadi tahapan awal dimana dalam tahapan ini tujuan dan target kinerja ditentukan oleh pimpinan dengan unsur staf.

Tahapan berikutnya adalah *riview*, hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah kinerja yang dilakukan pegawai telah sesuai dengan tujuan



dan target yang telah ditetapkan. Tahapan ini dilakukan dengan cara pimpinan dan pegawai mendiskusikannya dengan mengacu pada rencana kinerja, dan bila ditemukan berbagai masalah maka upaya pemecahannya dilakukan secara bersama, sehingga perbaikan yang diperlukan didasarkan pada hasil pemikiran bersama antara pimpinan dengan pegawai. Riviun dan diskusi kinerja sangat penting dalam rangka mengidentifikasi hambatan yang dihadapi oleh pegawai dalam mencapai tujuan dan rencana kinerja, mengidentifikasi bantuan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan rencana kinerja serta mengkaji apakah tujuan kinerja yang ditetapkan masih relevan atau perlu dilakukan penyesuaian (Ainsworth, et.al, 2002:33)

Setelah reviu, tahapan selanjutnya adalah *evaluasi kinerja* merupakan tahapan penting lainnya dalam manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri (self-assessment) maupun oleh pimpinan. Pimpinan perlu menggali data dan informasi yang akurat berkaitan dengan kinerja pegawai, dan tahapan review dapat memberi gambaran akan kondisi kinerja pegawai, sehingga dapat menjadi salah satu sumber informasi bagi penilaian kinerja.

Selanjutnya tahapan terakhir adalah *koreksi dan penyesuaian*, dalam tahapan ini tindakan untuk memperbaiki kinerja dengan acuan rencana menjadi hal penting, namun demikian upaya untuk melakukan penyesuaian juga perlu dilakukan, dan hal ini akan berkaitan dengan upaya lanjutan dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Upaya ini perlu



dituangkan dalam suatu rencana pengembangan (development plan) kinerja sesuai dengan hasil evaluasi dan tuntutan akan peran organisasi yang terus meningkat di era perubahan dewasa ini.

Sementara Lansbury dalam Stone (1991: 91) mengembangkan Proses Manajemen Kinerja dimulai dengan tahapan perencanaan kinerja sebagai dasar untuk melihat, meriview dan mengevaluasi kinerja dan kemudian upaya-upaya penyesuaian, pengembangan dan perbaikan dilakukan guna mencapai tujuan dan target kinerja sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah ditetapkan serta tuntutan perubahan yang terjadi baik dalam internal organisasi maupun dari lingkungan eksternal.

Dalam implementasi Manajemen kinerja, sinkronisasi antara tujuan dan target kinerja individu dan organisasi menjadi prasyarat penting yang akan menentukan pada efektivitas manajemen kinerja, apabila terjadi ketidak sinkronan, maka riview dan evaluasi kinerja akan sulit dilakukan. Bila hal ini tidak dapat dilakukan maka upaya perbaikan, pengembangan kinerja pegawai tidak dapat dilakukan, sehingga tujuan dari manajemen kinerja tidak akan tercapai. Oleh karena itu komunikasi antara pimpinan dan pegawai harus dilakukan secara berkesinambungan untuk dapat secara dini mendeteksi berbagai kemungkinan hambatan kinerja individu yang juga akan berdampak pada kinerja organisasi, sehingga tujuan organisasi tidak dapat dicapai

Dari uraian kajian Ainsworth dan Lansbury serta memperhatikan hasil wawancara, ada beberapa hal yang dapat diperhatikan bahwa upaya



pengembangan kinerja kepala sekolah. Kegiatan pengembangan kinerja Kepala Sekolah pada dasarnya dilakukan setelah proses penetapan dan pengangkatan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kabid Pembinaan Sekolah Dasar bahwa pelaksanaan pengembangan kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Serang dinyatakan masih kurang dan belum menemukan format yang tepat untuk diimplementasikan secara konsisten, serta keterbatasan anggaran dan SDM yang mampu untuk melaksanakan program pembinaan kepemimpinan. Dalam pengembangan kinerja kepala sekolah, Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Serang hanya menyelenggarakan pembinaan bagi mereka yang telah lulus seleksi dan diangkat sebagai kepala sekolah. Pembinaan dilakukan oleh Panitia dengan dasar pelaksanaan Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Serang

Dengan kondisi yang demikian, maka dapat dilihat bahwa kebijakan dan strategi yang diambil oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Serang dalam mengembangkan kinerja kepemimpinan kepala sekolah adalah melalui strategi yang bersifat *top down*, dimana pelaksanaan pengembangan kinerja Kepala Sekolah Dasar diatur dan ditentukan dari atas, baik dari pemerintah pusat, pemerintah provinsi, maupun pemerintah daerah Kabupaten Serang. Dalam implementasinya strategi tersebut dilakukan melalui pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan.





Selanjutnya menurut Entin S.Pd (Pengawas SD), jikapun ada kesempatan dalam proses pengembangan kinerja bagi kepala sekolah yang sudah lama dalam jabatannya, masih terdapat kesenjangan dalam keikutsertaannya. Kepala Sekolah Dasar di “kota” cenderung lebih sering dibanding dengan kepala SD yang berada di pinggiran untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah provinsi, yang berakibat pada terjadinya kesenjangan dalam mutu kinerja Kepala Sekolah Dasar.

Memperhatikan rumusan yang dikembangkan oleh Ainsworth dan Lansbury, nampak bahwa terdapat kesenjangan dalam siklus pola manajemen pengembangan kinerja dengan yang diimplementasikan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Serang, diantaranya:

- 1) Langkah-langkah serta substansi. Pada implementasi yang dikembangkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Serang nampak jelas bahwa pengembangan kinerja tidak berdasar pada konsep manajemen kinerja. Proses pengembangan kinerja hanya didasarkan pada kebijakan yang bersifat *top down*, substansi materi pengembangan kinerja tidak didasarkan atas diskusi dari kebutuhan personil, tidak ada evaluasi kinerja, serta tidak diakhiri dengan evaluasi meski siklus awalnya dimulai dengan perencanaan.
- 2) Pengembangan kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Serang masih berjalan secara fragmentaris dengan kurang terintegrasi dalam sistem



pengembangan karir guru yang kuat dan sistemik. Pengembangan kinerja cenderung berjalan secara individual (yakni tergantung pada kesediaan kepala sekolah seperti untuk pendidikan lanjutan), rutin dan lebih cenderung menunggu pembinaan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah provinsi, yang cenderung kurang relevan dengan kebutuhan yang spesifik di Kabupaten Serang dalam peningkatan kinerja kepemimpinan kepala sekolah.

#### **B. Model Alternatif Pengembangan Kinerja Kepala Sekolah**

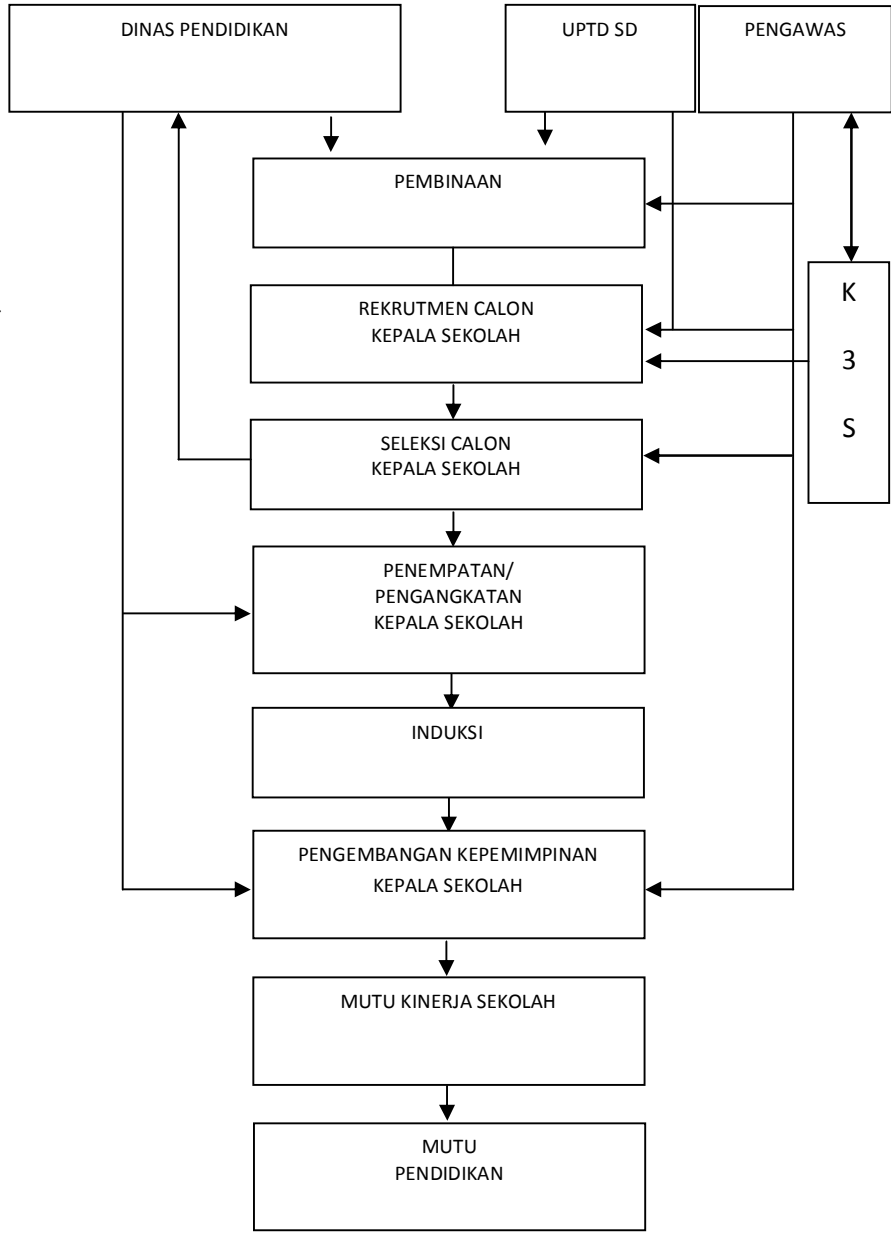
Dengan demikian pengembangan kinerja kepemimpinan kepala sekolah di Kabupaten Serang memerlukan strategi yang lebih tepat dan aplikabel dengan memperhatikan penyebaran sekolah dasar serta potensi Kepala sekolah yang ada dengan pendekatan komunitas keorganisasian sebagai upaya untuk lebih memberdayakan para kepala sekolah, sehingga relevansi dengan kebutuhan di lapangan, sehingga aplikabilitasnya akan efektif.

Dalam pendekatan sistem, pengembangan kinerja kepemimpinan kepala sekolah harus merupakan bagian dari manajemen kinerja SDM pendidikan dengan fokus pada tenaga pendidik, karena meskipun kepala sekolah merupakan tugas tambahan yang diberikan pada guru, namun posisi dan peran yang sangat dominan dalam membawa organisasi sekolah ke arah yang lebih maju, jelas perlu dimulai dari rekrutmen sampai dengan retirement, sehingga pengembangan kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses yang berkesinambungan tidak hanya menjadi segmen yang terpisah



dalam suatu manajemen kinerja SDM pendidikan, tapi merupakan sub sistem dari sistem manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam aspek utamanya yaitu kinerja, sehingga baik penyelenggaraan maupun substansi materi pembinaannya perlu memperhatikan kepentingan dan relevansi dengan kebutuhan kompetensi kepala sekolah dalam aspek kepemimpinan.

**Gambar 4.1**  
**Pola Penyelenggaraan Pengembangan Kepala Sekolah**





Model penyelenggaraan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana nampak dalam gambar di atas mencoba mendekatkan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah secara komprehensif dengan strategi *top down* dengan memberi kesempatan pemberdayaan dari bawah. Disamping itu aspek substansi isi materi pembinaan juga perlu dirancang dengan matang, karena pengembangan kepemimpinan terkait dengan cara berfikir sistem dimana kepemimpinan kepala sekolah akan sangat menentukan bagi kemajuan suatu sekolah. Dalam hubungan ini materi pembinaan perlu lebih komprehensif keorganisasian bukan sekedar aspek teknis administrasi.

Untuk itu substansi materi pembinaan perlu disusun secara hirarki dari aspek yang umum menuju aspek yang spesifik, dalam hubungan ini lingkup substansi materi yang dijadikan bahan pembinaan kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- Pendidikan dan Tujuannya
- Jalur-Jalur Pendidikan dan Interaksinya
- Organisasi Pendidikan
- Organisasi Sekolah
- Manajemen Pendidikan
- Manajemen Sekolah
- Kepemimpinan Pendidikan
- Kepemimpinan Sekolah



Materi-materi tersebut merupakan materi dasar yang perlu difahami oleh calon kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, sehingga arah pekerjaan dan peran sesudah menjadi kepala sekolah akan jelas, hal ini dianggap penting mengingat guru yang dianggap kinerjanya bagus belum tentu dapat menjadi kepala sekolah yang berhasil karena kepemimpinan bergerak dalam tataran manajerial sementara guru lebih banyak berperan dalam tataran teknis pembelajaran, oleh karena itu pemahaman pendidikan dan manajemen pendidikan secara komprehensif menjadi amat penting dalam mempersiapkan dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.