

PELAKSANAAN MONITORING, EVALUASI, DAN PELAPORAN UNTUK PENILAIAN KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Teguh Triwiyanto
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
email: teguh.triwiyanto.fip@um.ac.id

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Pendekatan penelitian menggunakan desain kualitatif melalui studi kasus multi-situs induksi analitis termodifikasi. Sumber data penelitian adalah kepala sekolah dasar sebanyak 21 orang yang berasal dari tiga kecamatan di Malang Raya. Data dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Narasumber diwawancarai dan terlibat dalam *forum group discussion*. Kehadiran peneliti di tengah latar penelitian merupakan suatu keharusan karena peneliti dalam sebuah penelitian kualitatif merupakan instrumen kunci untuk menangkap makna. Analisis data ini dilakukan dalam proses penelitian secara deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan beberapa hambatan perlu dihilangkan dalam pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah.

Kata Kunci: *monitoring, evaluasi, pelaporan, penilaian kinerja, manajerial kepala sekolah*

THE IMPLEMENTATION OF THE MONITORING, EVALUATION, AND REPORTING FOR ASSESSING THE SCHOOL PRINCIPALS' MANAGERIAL PERFORMANCE

Abstract: This study was aimed to reveal the implementation of the monitoring, evaluation, and reporting for assessing the school principals' managerial performance. The study used the qualitative design through the modified analytical inductive multi-site case study. The data sources of the study were 21 elementary school principals from three subdistricts in Malang Raya. The data were collected through observations, documents, and interviews. The resources were interviewed and they were involved in the forum group discussion. The researcher was in the field because the researcher was the key instrument in a qualitative study. The data were analyzed in the research process using the qualitative descriptive analysis. The findings showed that some barriers needed to be removed in the implementation of the monitoring, evaluation, and reporting for assessing the school principals' managerial performance.

Keywords: *monitoring, evaluation, reporting, and managerial performance*

PENDAHULUAN

Idealnya sekolah melakukan kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program atau kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Program atau kegiatan sekolah tersebut dilakukan sekolah di bawah kendali kepala sekolah yang merupakan level manajemen puncak di sekolah. Rosmiati dan Kurniady (2008:125) menyebutkan bahwa pada level manajemen puncak kemampuan di dalam melihat sesuatu secara keseluruhan yang kemudian dapat merumuskannya, seperti dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan, dan lain-lain. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan

bahwa seorang pemimpin (karena level manajemen puncak merupakan pimpinan) yang baik, adalah pemimpin yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional. Lebih banyak merumuskan konsep-konsep. Keterampilan ini ada juga yang menyebut dengan *managerial skill*.

Purwanto (2009:160) mengemukakan bahwa sistem persekolahan di Indonesia pada umumnya kepala sekolah merupakan jabatan yang tertinggi di sekolah sehingga dengan demikian kepala sekolah memegang peranan dan pimpinan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas sekolah ke dalam maupun ke luar. Maka dari itu, dalam struktur organisasi sekolah

pun kepala sekolah biasanya selalu didudukkan di tempat paling atas. Untuk menghasilkan kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsinya dengan baik dibutuhkan guru yang profesional, sebab jabatan kepala sekolah merupakan tugas tambahan.

Sampai saat ini banyak upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, tetapi upaya meningkatkan mutu pembelajaran sering menemui kendala. Unicef (2007:189) menengaraikan bahwa salah satu kegiatan sebagai wujud upaya perbaikan di atas, yaitu melalui sistem pembinaan profesional, pembentukan gugus sekolah, dan pembinaan profesional di masing-masing sekolah. Setiap gugus SD/MI dibentuk Kelompok Kegiatan Kepala Sekolah (KKKS) dan Kelompok Kerja Guru (KKG), sedangkan di SMP/MTs disebut Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Walaupun gugus sekolah sudah dibentuk dan kegiatan kelompok kerja guru melalui KKKS, KKG dan MGMP telah berjalan, namun pelaksanaan kegiatan ini sering kurang memadai sebagai forum untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

Kurang memadainya keefektifan forum-forum di atas salah satu penyebabnya yaitu pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan yang semestinya merupakan bagian tidak terpisahkan dari kinerja manajerial kepala sekolah kurang berjalan optimal. Tentu saja kompetensi manajerial kepala sekolah (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007) tersebut menjadi landasan untuk mengelola komponen-komponen dalam pendidikan. Karena berupa kompetensi dan dilaksanakan melalui kegiatan manajemen sekolah, maka keberadaannya dapat dilakukan evaluasi dengan melakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Penilaian kinerja manajerial kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010.

Penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun. Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh pengawas sekolah. Penilaian kinerja empat tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari

pengawas sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah di mana yang bersangkutan bertugas. Penilaian kinerja meliputi: (1) usaha pengembangan sekolah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah; (2) peningkatan kualitas sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan (3) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah.

Penilaian kinerja manajerial kepala sekolah dapat dilakukan melalui monitoring, evaluasi, dan pelaporan pada setiap program sekolah. Monitoring adalah proses pengumpulan dan analisis informasi (berdasarkan indikator yang sudah ditetapkan) mengenai kegiatan program atau kegiatan sekolah sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi untuk penyempurnaan program atau kegiatan sekolah selanjutnya. Evaluasi adalah proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan kinerja kepala sekolah untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja program atau kegiatan sekolah mendatang. Laporan merupakan catatan hasil dari monitoring dan evaluasi program atau kegiatan sekolah dalam bentuk kualitatif atau kuantitatif berdasarkan pada hasil pengamatan dan evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan instrumen yang dibuat.

Tujuan pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan yaitu memberikan penilaian apakah program yang dilaksanakan oleh sekolah telah sesuai dengan rencana yang dibuat dan mengidentifikasi masalah yang timbul dalam pelaksanaan program sekolah agar dapat diatasi. Upaya mendorong tercapainya penilaian kinerja manajerial kepala sekolah melalui pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan mendesak dilakukan, hal ini karena sampai saat ini produk kebijakan mengenai kepala sekolah kurang terimplementasi dengan baik.

Berdasarkan kondisi manajemen (pada aspek monitoring, evaluasi, dan pelaporan) sekolah dan kinerja manajerial kepala sekolah yang dapat diukur, maka tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif melalui pendekatan studi kasus. Jenis studi kasus (*case studies*) yang digunakan yaitu multi-situs induksi analitis termodifikasi. Lokasi penelitian di Malang Raya, tepatnya sekolah dasar. Sumber data penelitian ini yaitu kepala sekolah dasar sebanyak 21 orang yang berasal dari tiga kecamatan di Malang Raya. Data dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Narasumber diwawancarai dan terlibat dalam *forum group discussion*. Waktu penelitian dilakukan selama bulan April sampai dengan Agustus 2014.

Analisis data ini dilakukan dalam proses penelitian, artinya pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dilapangan, dan dikerjakan secara intensif, yaitu setelah meninggalkan lapangan. Analisis akhir, yaitu setelah semua data-data yang dibutuhkan terkumpul atau setelah berakhirnya masa-masa penelitian lapangan. Peneliti melukiskan dan menafsirkan data yang ada sehingga pekerjaan penulis hanyalah menjelaskan proses yang terjadi, menyatakan baik atau tidak, menjelaskan keunggulan dan kelemahannya, dan sesuai atau tidaknya proses yang dilakukan dengan prinsip-prinsip umum yang berlaku.

Supaya keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini benar-benar baik dan terpercaya, dilakukan pengecekan keabsahan data yang didasarkan pada kriteria tertentu sebagaimana yang disarankan Lincoln dan Guba (2002) yaitu *kredibilitas* (keterpercayaan), *transferabilitas* (keteralihan), *dependibilitas* (ketergantungan), dan *konfirmabilitas* (kepastian).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pada aspek kinerja manajerial kepala sekolah dapat deskripsikan sebagai berikut.

- Kurangnya pemahaman dan kemauan kepala sekolah tentang pentingnya perangkat monitoring, evaluasi, dan pelaporan sebagai bagian kegiatan manajerial untuk menjalankan program sekolah.

- Keterbatasan staf dan beban kerja yang berat menjadikan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kurang berjalan optimal.
- Untuk monitoring, evaluasi, dan pelaporan dari kepala sekolah (bidang kinerja manajerial) tidak terjadwal dan kadang dilaksanakan.
- Kendala yang dihadapi dalam monitoring, evaluasi, dan pelaporan pembelajaran yaitu ada berapa guru yang kurang siap dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sehingga dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi belum siap, semestinya hal-hal tersebut sudah terprogram/sudah dibuat jauh hari sebelumnya. Kalau kegiatan yang sama untuk menilai kinerja kepala sekolah mungkin hambatannya akan sama.
- Kurangnya kesadaran untuk melakukan kewajiban yang telah diprogramkan, jika monitoring, evaluasi, dan pelaporan dilaksanakan untuk menilai kinerja kepala sekolah, maka dibutuhkan perangkat aturan yang jelas.
- Hambatan yang akan muncul terkait dengan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kinerja kepala sekolah, yaitu siapa yang akan menilai, ukurannya apa, dan hasilnya buat apa?
- Seandainya monitoring, evaluasi, dan pelaporan kinerja kepala sekolah diadakan, sumber dana apa lagi yang akan digunakan.
- Cara menilai kegiatan manajemennya seperti apa; kalo baik seperti apa dan kalau buruk seperti apa.

Tabel 1 memperlihatkan hasil analisis *comparative constan*, hambatan pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan dalam kinerja manajerial kepala sekolah. Terdapat pemisahan lokasi berdasarkan kategori sekolah di pusat perkotaan dan sekolah di pinggiran kota.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian dan hasil *comparative constan* di atas dapat diformulasikan proposisi (P) penelitian sebagai berikut. (P1) Monitoring akan berhasil menilai kinerja kepala sekolah pada manajemen sekolah jika dapat mengungkap kegiatan manajemennya seperti apa; kalau baik seperti apa dan kalau buruk seperti apa. (P2) Jika evaluasi dilaksanakan untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah maka dibutuhkan perangkat aturan yang jelas, yaitu siapa yang akan menilai evaluasi kinerja kepala sekolah, ukurannya apa, dan hasilnya buat apa? (P3) Idealnya terdapat pelapor-

Tabel 1. Matriks Perbandingan Pelaksanaan Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan untuk Penilaian Kinerja Manajerial Kepala Sekolah

Aspek	Sekolah di Pusat Kota	Sekolah di Pinggiran Kota
• Monitoring	Selama ini monitoring, yang dikerjakan hanya mengenai pengelolaan keuangan. Berapa kendala misalnya ketika sekolah akan membeli yang dibutuhkan, padahal diaturan tidak diperbolehkan. Sementara itu, monitoring kinerja kepala sekolah pada aspek manajemen belum dilakukan karena memang belum ada aturan yang jelas. Hambatan yang muncul adalah cara menilai kegiatan manajemennya seperti apa; kalau baik seperti apa dan kalau buruk seperti apa. Selain itu, sampai hari ini belum ada ketentuan monitoring mengenai kinerja kepala sekolah, terutama pada aspek manajerialnya.	Kegiatan monitoring kinerja kepala sekolah semestinya dilakukan untuk menilai keberhasilan manajemen sekolah. Selama ini, yang berjalan yaitu monitoring kegiatan pembelajaran, padahal pembelajaran sebagian saja dari manajemen yang dilakukan sekolah. Selama ini, kendala yang dihadapi dalam monitoring pembelajaran yaitu ada berapa guru yang kurang siap dalam pembuatan RPP sehingga dalam pelaksanaan monitoring belum siap, semestinya hal-hal tersebut sudah terprogram/ sudah dibuat jauh hari sebelumnya. Kalau kegiatan yang sama untuk menilai kinerja kepala sekolah mungkin hambatannya akan sama.
• Evaluasi	Hambatan yang akan muncul terkait dengan evaluasi kinerja kepala sekolah yaitu siapa yang akan menilai, ukurannya apa, dan hasilnya buat apa? Selama ini program sekolah sering terkendala waktu dan berbenturan dengan agenda kegiatan yang lain, perencanaan yang kadang-kadang tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan. Selama ini kegiatan yang berjalan yaitu evaluasi pembelajaran memang sudah berjalan baik karena hal tersebut merupakan kegiatan rutin, wajib, dan diprogramkan oleh sekolah, gugus, dan dinas pendidikan.	Kurangnya kesadaran untuk melakukan kewajiban yang telah diprogramkan, jika evaluasi dilaksanakan untuk menilai kinerja kepala sekolah maka dibutuhkan perangkat aturan yang jelas. Hambatan nya, program sekolah yang sudah jelas saja kadang sulit dilaksanakan. Selain itu, salah satu hambatan yang mendasar yaitu kurangnya pemahaman dan kemauan kepala sekolah tentang pentingnya perangkat evaluasi sebagai bagian kegiatan manajerial.
• Pelaporan	Idealnya memang terdapat pelaporan atas kinerja manajerial kepala sekolah karena manajemen sekolah terpusat pada kepala sekolah. Untuk dua tahun belakangan ini hambatan yang muncul yaitu sebagian program-program sekolah berbenturan waktu dengan kegiatan dinas pendidikan, baik di kecamatan maupun di kota, sehingga program sekolah sering kurang efektif. Apa lagi kalau kegiatan pelaporan dilaksanakan, siapa yang akan melaksanakan?	Pelaporan, terutama keuangan sekolah, sering mengalami kendala karena tidak adanya tenaga khusus yang mempunyai kemampuan di bidang pengelolaan keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, semuanya dilaksanakan oleh guru yang notabene kurang paham prinsip-prinsip akuntansi. Kalau kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan dilaksanakan, hambatan yang muncul di sekolah yaitu sumber dana yang dikelola sangat sedikit tidak seimbang dengan dana yang dibutuhkan. Seandainya pelaporan kinerja kepala sekolah diadakan, sumber dana apa lagi yang akan digunakan.

an penilaian kinerja manajerial kepala sekolah, karena manajemen sekolah terpusat pada kepala sekolah. Untuk memenuhi itu, maka dalam hal

pelaporan, terutama keuangan sekolah, perlu adanya tenaga khusus yang mempunyai kemampuan di bidang pengelolaan keuangan sekolah

sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, dan pemenuhan kebutuhan pembiayaan sekolah yang memadai.

Pembahasan

Organisasi sekolah perlu dijalankan dengan baik karena tugas guru dan kepala sekolah tidak hanya mengajar dan mendidik saja, semua harus bertanggung jawab dan diikutsertakan dalam menjalankan roda kehidupan sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, agar tidak *overlapping* (tabrakan) dalam memegang dan menjalankan tugasnya masing-masing, diperlukan organisasi sekolah yang baik dan teratur. Organisasi sekolah yang baik oleh Wahab (2008:78) harus mampu memecahkan berapa permasalahan yang berhubungan dengan lingkungannya, pengaturan dan pencapaian tujuan, dan memelihara solidaritas yang terdapat di dalam sistem dan menciptakan serta menjaga nilai-nilai sistem. Organisasi yang sehat harus memperhatikan dan memenuhi dua macam kebutuhan, yaitu *instrumental needs* dan *expressive needs*.

Proposisi penelitian menunjukkan bahwa monitoring akan berhasil menilai kinerja kepala sekolah pada manajemen sekolah jika dapat mengungkap kegiatan manajemennya seperti apa; kalau baik seperti apa dan kalau buruk seperti apa. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pada kegiatan monitoring memang belum memiliki struktur organisasi yang jelas. Wahab (2008:67) menunjukkan bahwa semestinya setiap organisasi menyadari adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal yang dapat diketahui melalui struktur organisasi. Melalui struktur organisasi ditetapkan pembagian tugas tentang siapa melapor kepada siapa, bagaimana pola interaksi diikuti dan mekanisme koordinasi formal.

Penilaian kinerja manajerial kepala sekolah dari sisi kegiatan monitoring yang dilakukan, tentu saja sangat terkait dengan program sekolah yang direncanakan dan diorganisasikan. Pengorganisasian sekolah membutuhkan kiat tersendiri, termasuk dalam mengorganisasikan program monitoring yang dikerjakan sekolah.

Prinsip-prinsip pengorganisasian sekolah dikemukakan oleh Imron (2013:93) yang terdiri atas: (1) perumusan tujuan sekolah secara jelas; (2) pengutamaan pencapaian tujuan sekolah; (3) prinsip pembagian pekerjaan; (4) prinsip delegasian wewenang (*delegation of authority*); (5) prinsip pengelompokan fungsi; (6) prinsip kesatuan perintah (*unity of command*); (7) adanya kemampuan pengawasan (*span of control*); dan (8) fleksibilitas.

Monitoring di sekolah sering juga dipertukarkan maknanya dengan supervisi pendidikan. Supervisi pendidikan adalah segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang (di sekolah biasanya dilakukan guru senior, kepala sekolah, dan pengawas) dalam mengembangkan situasi belajar mengajar di sekolah ke arah yang lebih baik. Supervisi meliputi segenap aktivitas yang dirancang untuk mengembangkan pembelajaran pada semua tingkatan organisasi sekolah (Wiles, 1987:5). Temuan penelitian Sobri (2011:251) menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor, yaitu meningkatkan keberhasilan seluruh program pembelajaran sekolah dengan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas. Teknik supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, pelatihan, dan penataran.

Bentuk kegiatan monitoring dan supervisi yang selama ini dilakukan terutama berkaitan dengan pendanaan sekolah yaitu melakukan pemantauan, pembinaan dan penyelesaian masalah terhadap pelaksanaan program. Secara umum tujuan kegiatan ini yaitu untuk meyakinkan bahwa dana pendidikan diterima oleh yang berhak dalam jumlah, waktu, cara, dan penggunaan yang tepat. Selain itu, juga dilakukan monitoring terhadap pelayanan dan penanganan pengaduan sehingga pelayanan pengaduan dapat ditingkatkan. Dalam pelaksanaannya, monitoring pengaduan dapat dilakukan bekerjasama dengan lembaga-lembaga terkait. Kegiatan ini dilakukan dengan mencari fakta, menginvestigasi, menyelesaikan masalah, dan mendokumentasikan.

Monitoring untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kompetensi manajerial tersebut. Indikator tersebut meliputi: (1) menyusun perencanaan untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sesuai dengan kebutuhan; (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah 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 proses belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; dan (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, seorang kepala sekolah musti memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinannya. Penelitian Hadi (2010:252) menemukan bahwa kompetensi emosional seorang kepala sekolah merupakan faktor yang berkontribusi terhadap sejauh mana kepala sekolah itu akan mempraktikkan perilaku-perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam gaya kepemimpinan transformasional. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah tersebut erat terkait dengan pengorganisasian dan manajemen pendidikan yang diterapkan di sekolah.

Wahab (2008:118) secara lugas menyatakan mengenai perbedaan antara pengorganisasian dan manajemen pendidikan. Organisasi dan manajemen berbeda, tetapi hubungannya sangat erat. Organisasi memberi fungsi dalam bentuk kegiatan dan pekerjaan yang harus dilakukan, sedangkan manajemen berusaha me-

wujudkan tujuan yang telah direncanakan. Sekolah merupakan sosok dari sebuah organisasi pendidikan yang melaksanakan kegiatan dan merupakan tempat bergabung dan berkumpulnya orang-orang sebagai sumber daya manusia dalam satuan kerja yang masing-masing mempunyai hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan.

Melalui pengertian di atas dapat dirasakan bahwa sekolah bukan merupakan entitas yang tetap dan tidak berubah. Sekolah akan eksis selama dapat meraih tujuan yang bermanfaat. Sekolah dan lingkungannya berada dalam suatu kondisi yang konstan, dan jika sekolah dianalogikan dengan kehidupan biologis, maka ia memiliki *life cycle* (siklus kehidupan). Monitoring dilakukan untuk meningkatkan kinerja manajerial sekolah menuju pembaharuan dan revitalisasi secara terus menerus. Siklus setelah monitoring yaitu evaluasi program sekolah.

Evaluasi program sekolah semestinya dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Evaluasi program sekolah digunakan untuk melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen sekolah yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan rencana kegiatan, mengetahui kaitan antara kegiatan sekolah dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan kinerja manajerial kepala sekolah, dan menyesuaikan kegiatan sekolah dengan situasi dan lingkungan yang berubah, tanpa menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sekolah sebelumnya.

Selama ini, rutin berjalan di sekolah yaitu evaluasi pembelajaran, terutama evaluasi untuk peserta didik. Sementara evaluasi terhadap guru apalagi kepala sekolah berkaitan dengan pembelajaran minim dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika evaluasi dilaksanakan untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah, maka dibutuhkan perangkat aturan yang jelas yaitu siapa yang akan menilai evaluasi kinerja kepala sekolah, ukurannya apa, dan hasilnya buat apa? Artinya, evaluasi untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah ini membutuhkan sistem dan perangkat instrumen yang memadai untuk digunakan. Selain itu, dari hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kesadaran untuk me-

lakukan kewajiban yang telah diprogramkan masih kurang. Jika evaluasi dilaksanakan untuk menilai kinerja kepala sekolah, maka dibutuhkan perangkat aturan yang jelas. Hambatannya, program sekolah yang sudah jelas saja kadang sulit dilaksanakan. Selain itu, salah satu hambatan yang mendasar, yaitu kurangnya pemahaman dan kemauan kepala sekolah mengenai pentingnya perangkat evaluasi sebagai bagian kegiatan manajerial.

Salah satu hasil penelitian pengembangan model evaluasi kinerja sekolah dilakukan oleh Khoeriyah (2013:37). Kesimpulan penelitiannya menyatakan bahwa terdapat tujuh komponen untuk melakukan evaluasi kinerja kepala sekolah. Tujuh komponen tersebut meliputi kepemimpinan, rencana strategis, fokus terhadap peserta didik-orang tua, analisis kebutuhan, fokus kepada guru-staf, pengelolaan kelas, dan hasil. Hasil penelitian tersebut juga mampu mengungkap data secara komprehensif, faktual, fleksibel, dan berorientasi keragaman layanan.

Sebenarnya, banyak teknik evaluasi yang dapat digunakan untuk peningkatan mutu, termasuk di dalamnya dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Usman (2010:520) menyebutkan sekurang-kurangnya terdapat 13 teknik evaluasi mutu, yaitu *Quality Control* (QC) atau *Quality Control Circle* (QCC), *Quality Assurance* (QA), *Total Quality Control* (TQC), Deming, Juran, Crosby, Peter, Ishikawa, *Malcom Baldrige Award*, *European Quality Award*, *International Standard Organization* (ISO) 9000, *Total Quality Management* (TQM), dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Tiga belas teknik evaluasi di atas sudah ada sekolah yang melakukan, bahkan salah satunya diamanatkan dalam undang-undang, yaitu MBS. Dinyatakan dalam Pasal 51 UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20/2003 bahwa, "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah". Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 48 Ayat (1)

dan SD berlandaskan PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Peraturan Pasal 49 Ayat (1), prinsip MBS meliputi: kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas.

Hasil evaluasi (Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Kemdikbud, 2012) program MBS di Indonesia pada tahun 2000, 2002, 2005, dan 2010 menunjukkan bahwa program pembinaan MBS memberikan dampak positif. Dampak positif bagi sekolah tersebut antara lain: (1) peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis dan akuntabel; (2) peningkatan mutu pendidikan; (3) menurunnya tingkat putus sekolah; (4) peningkatan implementasi pembelajaran yang berpusat pada siswa dengan strategi PAKEM; dan (5) peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan. Penelitian Rifa'i (2013:120) menemukan bahwa model manajemen pendidikan berbasis masyarakat ini mampu meningkatkan perkembangan psikososial anak, dan meningkatkan kepuasan masyarakat atas keterlibatannya dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, dan terhadap hasil belajar peserta didik. Imron (2011:357) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa implementasi MBS, kepala sekolah memiliki kaitan signifikan antara peranan kepala sekolah dalam implementasi MBS dengan prestasi akademik

Tampaknya, ke depan dapat dilakukan upaya-upaya untuk menjadikan MBS ini sebagai salah satu alat evaluasi untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Evaluasi melalui MBS merupakan balikan yang tercermin dalam bentuk tindakan dan perilaku kepala sekolah dalam hal otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan. Danim (2010:38) menyatakan bahwa sekolah menjadi lembaga otonom yang penyelenggaraannya tetap berada pada koridor sistem pendidikan nasional dapat dijumpai pada MBS. MBS menonjolkan spirit desentralisasi sampai ke tingkat sekolah, untuk dibedakan dengan tradisi sentralisasi. Minarti (2010:46) menyebut-

kan bahwa MBS menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat.

Jika dilaksanakan, sebenarnya evaluasi untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah sesuai dengan tujuan MBS, yaitu meningkatkan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumberdaya sekolah dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan. Selain itu, sekolah juga membina dan mengembangkan komponen manajemen sekolah melalui proses manajemen sekolah yang lebih efektif, salah satunya evaluasi program sekolah yang di dalamnya dapat integrasikan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Muara dari evaluasi untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah ini, yaitu perbaikan mutu pendidikan, bahwa sekolah merupakan organisasi pembelajar yang terus tumbuh.

Temuan penelitian di atas sesuai dengan hasil penelitian Surachmi (2011:442) yang menunjukkan bahwa pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif disebabkan: (1) kemampuan kepala sekolah mengorganisasikan kegiatan pembelajaran, melalui manajemen partisipatif dan kegiatan inovatif; (2) penetapan standar akademik yang tinggi; dan (3) kegiatan evaluasi belajar yang objektif dan berkelanjutan. Hambatan-hambatan pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif akan muncul jika kemampuan kepala sekolah mengorganisasikan kegiatan pembelajaran rendah, manajemen partisipatif dan kegiatan inovatif tidak dilaksanakan, penetapan standar akademik yang rendah, dan kegiatan evaluasi belajar yang objektif dan berkelanjutan lemah.

Terakhir, yaitu berkaitan dengan pelaporan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Proposisi penelitian memperlihatkan bahwa idealnya terdapat pelaporan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah karena manajemen sekolah terpusat pada kepala sekolah. Proposisi tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai figur sentral di sekolah memiliki kewenangan besar untuk mengelola dengan mendorong guru dan tenaga kependidikan bekerja

dengan optimal. Suwarni (2011:206) dari hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Implikasinya gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru dalam mengajar sehingga akhirnya kinerja guru menjadi baik kemudian prestasi belajar peserta didik juga meningkat.

Sistem pelaporan di sekolah sebenarnya sudah berjalan dengan baik dan sistematis. Selain pelaporan mengenai proses dan hasil pembelajaran yang berjalan rutin, pelaporan penggunaan keuangan juga sudah berjalan. Penggunaan keuangan sekolah dilaporkan triwulan sekali melalui format-format yang sudah tersedia dan dilakukan *online prinsip* melalui prinsip transparansi dan akuntabilitas. Secara umum, hal-hal yang dilaporkan oleh pelaksana program berkaitan dengan statistik penerima bantuan, penyaluran, penyerapan, pemanfaatan dana, pertanggungjawaban keuangan serta hasil monitoring evaluasi dan pengaduan masalah. Kondisi ini sebenarnya dapat dimanfaatkan sebagai penilaian kinerja manajerial kepala sekolah.

Dewi (2013:155) dari hasil penelitiannya membuat kesimpulan bahwa kinerja kepala sekolah secara kausal dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, efikasi diri, dan konflik. Kepemimpinan transformasional memiliki peran terhadap pengembangan efikasi diri kepala sekolah. Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional, semakin baik pula tingkat efikasi diri kepala sekolah. Kepemimpinan transformasional memiliki efek negatif terhadap konflik. Maknanya, semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin menurunkan tingkat konflik. Efikasi diri berperan dalam membangun kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas yaitu pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah, maka dapat dibuat sebuah ikhtisar pembedaannya. Tabel 2 menggambarkan pembedaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah.

Tabel 2. Perbedaan Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan untuk Penilaian Kinerja Manajerial Kepala Sekolah

Aspek	Monitoring	Evaluasi	Pelaporan	Indikator Kinerja Manajerial
Produk (<i>output</i>)	Laporan perkembangan (<i>progress report</i>)	Penilaian terhadap sebagian ataupun seluruh dimensi dari proses program/kegiatan	Catatan hasil dari monitoring program/kegiatan sekolah	(1) Menyusun perencanaan untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) Mengembangkan organisasi sesuai dengan kebutuhan; (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah 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 proses belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; dan (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
Pendekatan (Kecenderungan)	Pragmatis/Praktis	Strategis	Metodologis/prosedural	
Waktu (<i>timing</i>)	Pada saat kebijakan diimplementasikan.	Pasca (implementasi) program/kegiatan	Pra, implementasi, ataupun pasca (implementasi)	
Pelaksana	Pengawas program/kepala sekolah	Tim evaluasi program/kegiatan.	Pelaksana program/kegiatan.	
Lama (durasi)	Sepanjang implementasi	Menengah	Pendek hingga panjang	

Tabel 2 menunjukkan bahwa monitoring, evaluasi, dan pelaporan dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja manajerial yang sama. Indikator tersebut digunakan sebagai landasan dalam melakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Program atau kegiatan yang dilakukan sekolah, di bawah manajemen kepala sekolah, dapat dilakukan penilaian. Aspek yang dapat dinilai yaitu produk (*output*), pendekatan (kecenderungan), waktu pelaksanaan (*timing*), pelaksana, dan lama (durasi).

Bidang pendidikan karena sifat operasi organisasi, kinerja organisasinya membutuhkan monitoring, evaluasi, dan pelaporan. Penilaian kinerja manajerial kepala sekolah merupakan kegiatan penjaminan kinerja dan konsultasi manajemen pendidikan yang obyektif. Kegiatan tersebut merupakan proses akademis yang dirancang untuk: (1) memberikan nilai tambah dan memperbaiki kinerja akademis sekolah; (2) memberikan keyakinan bahwa pencapaian peningkatan mutu dan standart akademis sekolah berjalan efisien dan efektif; dan (3) mengenda-

likan kegiatan sekolah agar sesuai dalam kaidah aturan dan norma hukum yang berlaku.

PENUTUP

Simpulan

Monitoring akan berhasil menilai kinerja kepala sekolah jika dapat mengungkap kegiatan manajemennya seperti apa; kalau baik seperti apa dan kalau buruk seperti apa. Jika evaluasi dilaksanakan untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah, maka dibutuhkan perangkat aturan yang jelas, yaitu siapa yang akan menilai evaluasi kinerja kepala sekolah, ukurannya apa, dan hasilnya buat apa? Bahwa idealnya terdapat pelaporan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah, karena manajemen sekolah terpusat pada kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai figur sentral di sekolah memiliki kewenangan besar untuk mengelola dengan mendorong guru dan tenaga kependidikan bekerja dengan optimal. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja manajerial yang sama. Indikator tersebut digunakan sebagai landasan dalam melakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Program atau kegiatan sekolah, di bawah manajemen kepala sekolah dapat dilakukan penilaian kinerja manajerialnya.

Saran

Berdasarkan hasil, pembahasan, dan kesimpulan penelitian, saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut. (1) Perlunya kebijakan dari pemerintah supaya monitoring untuk menilai kinerja kepala sekolah memiliki struktur organisasi yang jelas. Penilaian kinerja manajerial kepala sekolah dari sisi kegiatan monitoring yang dilakukan, tentu saja sangat terkait dengan program sekolah yang direncanakan dan diorganisasikan. Pengorganisasian sekolah membutuhkan kiat tersendiri, termasuk dalam mengorganisasikan monitoring program yang dikerjakan sekolah. (2) Perlunya kebijakan dari pemerintah supaya evaluasi program sekolah digunakan untuk melakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Evaluasi program sekolah digunakan untuk melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen sekolah yang

digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan rencana kegiatan. (3) Sistem pelaporan di sekolah sebenarnya sudah berjalan dengan baik dan sistematis. Selain pelaporan mengenai proses dan hasil pembelajaran yang berjalan rutin, pelaporan penggunaan keuangan juga sudah berjalan. Kondisi ini dapat dijadikan alat untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah melalui produk-produk kebijakan pemerintah. (4) Pemerintah dapat membuat kebijakan berupa monitoring, evaluasi, dan pelaporan yang dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja manajerial yang sama. Indikator tersebut digunakan sebagai landasan dalam melakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih penulis ucapkan kepada Redaksi *Cakrawala Pendidikan* Jurnal Ilmiah Pendidikan atas yang telah memuat artikel ini. Selain itu, penulis ucapkan terima kasih kepada Direktorat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang membiayai penelitian untuk skim penelitian hibah bersaing, Dosen dan Staf Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang yang memberikan dorongan dan semangat untuk terus berkarya.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. 2010. *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Dewi, R. 2012. "Kinerja Kepala Sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik, dan Efikasi Diri". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 18, Nomor 2, Desember 2012, hlm. 150-156.
- Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Kemdikbud. 2012. *Materi Bimtek Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Kemdikbud.
- Hadi, S. 2010. "Kontribusi Kompetensi Emosional dan Praktik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Keberdayaan Guru Sekolah Menengah Kejuruan". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid

- 17, Nomor 3, Oktober 2010, hlm. 245-254.
- Imron, A. 2011. "Peranan Kepala Sekolah Menengah Pertama dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah". *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Volume 23, Nomor 4, September 2011, hlm. 357-356.
- Imron, A. 2013. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Khoeriyah, N.D.2013. "Pengembangan Model Evaluasi Kinerja SD Penyelenggara Pendidikan Inklusif". *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*. Tahun 17, Nomor 1, 2013.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G.L. 2002. *Naturalistic Inquiry*. 4th Edition. Beverly Hill, CA: SAGE Publication, INC.
- Minarti, S. 2010. *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Arr-ruzz Media.
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 sebagai Pengganti PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010 Tentang Pemberian Tugas Tambahan Guru Sebagai Kepala Sekolah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Rifa'i, A.R.C. 2013. "Model Pengelolaan Program Pendidikan Anak Usia Dini Berbasis Masyarakat". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 19, Nomor 1, Juni 2013, hlm.120-127.
- Rosmiati, T dan Kurniady, A. 2008. *Kepemimpinan Pendidikan*. *Manajemen Pendidikan*. Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung: Alfabeta.
- Sobri, A.Y. 2011. "Peran Kepala Sekolah dan Teknik yang Digunakan dalam Supervisi Pendidikan". *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Volume 23, Nomor 3, Maret 2011, hlm. 251-263.
- Surachmi, S. 2011. "Efektivitas Dimensi Internal Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran". *Cakrawala Pendidikan Jurnal Ilmiah Pendidikan*. November 2011, Th. XXX, No.3, hlm. 433-448.
- Suwarni. 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi". *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*. Volume 18, Nomor 2, Oktober, hlm. 206-214.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Unicef, Depdiknas, & European Union. 2007. *Modul Pelatihan Praktek yang Baik 1 Manajemen Berbasis Sekolah, Peran Serta Masyarakat, Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan*. Jakarta: Unicef.
- Unicef, Depdiknas, Unesco, dan Nzaid. 2008. *Panduan Implementasi MBS/CLCC Fase 2 2007 – 2010*. Jakarta: Unicef.
- Usman, H. 2010. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, A.Z. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wiles, K. 1987. *Supervision for Better School*. New York: Prentice Hall, Inc.