

**MODEL PENILAIAN KINERJA  
(PERFORMANCE APPRAISAL)  
KEPALA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI**

<sup>1)</sup>Dedy Achmad Kurniady, <sup>2)</sup>Sururi, <sup>3)</sup>Suryadi

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Pendidikan Indonesia  
e-mail: [dedy\\_achmad@upi.edu](mailto:dedy_achmad@upi.edu)

<sup>2)</sup>Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Pendidikan Indonesia  
e-mail: [irur@upi.edu](mailto:irur@upi.edu)

<sup>3)</sup>Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Pendidikan Indonesia  
e-mail: [suryadi@upi.edu](mailto:suryadi@upi.edu)

*Abstract*

The role of the principal is important for directing school life to achieve school goals. The principal appointment is attained through formal and rational consideration, determined by procedures, requirements, and regulations. This study is concerned with the development of performance appraisal model of junior high school principals and is aimed to achieve the following aims: 1) to detect rules and system regarding principals performance appraisal; 2) to verify and describe components, process and measures results of principals appraisal, and 3) to analyse Performance Based required by principals; and 4) to generate hypothetical models of principal performance appraisals in junior high school level. In order to have principals with all standard criteria, efforts to improve principal professional capacities are needed to conduct in a well-planned manner through continuous quality improvement. These improvements are mapped out intermittently so that principals profiles based on measures results of Principals Performance Appraisal can be put into actual. Performance appraisal is designed to identify data on principals performance.

**Keywords:** Performance Assessment, Quality, Professional Capability Principal

**A. PENDAHULUAN**

Perkembangan mutu kepala sekolah perlu dipetakan secara berkala sehingga terwujud profil kepala sekolah berbasis data hasil pengukuran. Penilaian kinerja yang dilakukan saat ini di tingkat sekolah menengah pertama, terkesan bersifat “formalitas” dan hasilnya belum memberikan informasi yang dibutuhkan penggunaannya dalam pengambilan keputusan atau melakukan tindakan perbaikan. Untuk melakukan penilaian kinerja membutuhkan

suatu sistem yang handal sehingga dapat memberikan hasil penilaian yang valid dan reliabel.

Berdasarkan gambaran tersebut, penelitian tentang pengembangan model (sistem) penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pejabat yang diberi tanggung jawab penuh untuk memimpin kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, agar penilaian yang diberikan benar-benar mengukur kinerja yang

dibutuhkan sebagai pemimpin di sekolah. Hasil penelitian Susanto (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh terhadap keefektifan sekolah. Studi kasus di Australia menyoroti pentingnya kepala sekolah dan kontribusi kepala sekolah terhadap kualitas pendidikan di sekolah.

## **B. KAJIAN LITERATUR**

Dari perspektif Australia, kepala sekolah tetap merupakan tokoh penting dan signifikan dalam menentukan keberhasilan sekolah. Hal tersebut dikemukakan Gurr at al (2005, hlm 548) dalam hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa : “in conclusion, the two studies highlight the importance and contribution of the principal to the quality of education in a school. From an Australian perspective the principal remains an important and significant figure in determining the success of a school”. Penelitian yang dilakukan oleh Haim Gaziel (2008) tentang Penilaian kinerja Kepala Sekolah menunjukkan bahwa tujuan penilaian adalah untuk mempromosikan pengembangan profesional kepala sekolah, meningkatkan faktor kinerja siswa,

Saat ini penilaian kinerja kepala sekolah ini juga melibatkan guru dan komite sekolah yang secara kasat mata belum sepenuhnya paham dan mengerti akan tugas-tugas kepala sekolah. Disisi lain, Kepala Sekolah itu adalah guru yang diberi tugas tambahan dan ia mendapat sertifikasi profesi dari statusnya sebagai guru. Pertanyaan yang timbul, apakah kepala sekolah dinilai kinerjanya juga seperti guru yang lain, toh jabatan kepala sekolah adalah tugas tambahan yang berarti tugas pokoknya menjadi guru, semetara kondisi riilnya ia tidak sepenuhnya mengajar di kelas?

Keterbatasan-keterbatasan tersebut yang bisa menimbulkan unsur subyektivitas dalam penilaian kinerja kepala sekolah. Apalagi kalau penilaian itu hanya didasarkan pada dokumen-dokumen yang sifatnya administratif saja. Oleh karena itu, perlu adanya penelitian atau kajian yang berkaitan dengan “Model Penilaian Kinerja Kepala Sekolah: Studi Terhadap Sistem Penilaian Kinerja Kepala Sekolah di SMP Negeri”

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, fokus masalah penelitian ini diarahkan pada suatu pertanyaan yang berkaitan dengan: “Penilaian Kinerja kepala sekolah seperti apa yang diperlukan dalam upaya menemukan kepala sekolah yang bermutu di Kabupten Bandung Barat?”

Untuk mampu menjawab rumusan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini, peneliti mengajukan beberapa sub pertanyaan penelitian yang dapat menggali jawaban dari penilaian kinerja kepala sekolah yang diperlukan, yaitu sebagai berikut.

1. Komponen penilaian apa yang digunakan dalam instrumen penilaian kinerja kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat;
2. Jenis penilaian apa yang digunakan dalam instrumen penilaian kinerja kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat;
3. Bagaimana Relevansi dari konten atau isi komponen-komponen pokok yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat;

4. Model hipotetik penilaian kinerja kepala sekolah pada jenjang SMP di Kabupaten Bandung Barat.

Penelitian terhadap Penilaian Kinerja kepala sekolah menengah pertama ini bertujuan untuk : 1) Mendeteksi aturan dan sistem tentang penilaian kinerja kepala sekolah di jenjang SMP ; 2) Memverifikasi dan mendeskripsikan komponen, proses dan ukuran hasil penilaian kinerja kepala di SMP Negeri; dan 3) Menganalisis *Performance Based* yang diperlukan bagi Kepala Sekolah di SMP; 4) Menghasilkan model hipotetik penilaian kinerja kepala sekolah pada jenjang SMP.

Ada beberapa alasan perlu dilakukannya penilaian kinerja bagi kepala sekolah yaitu : (1) penilaian kinerja memberikan masukan untuk menentukan pengembangan kepala sekolah dan lembaga di masa yang akan datang, selain itu juga untuk mengukur apakah pengembangan kepala sekolah sudah berjalan efektif; (2) penilaian kinerja bisa berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan tentang, meningkatkan prestasi, pemberian kompensasi, promosi, transfer atau pemberhentian kepala sekolah; (3) penilaian kinerja digunakan sebagai sarana berkomunikasi dengan kepala sekolah mengenai bagaimana mereka melakukan dan menyarankan perubahan yang dibutuhkan dalam perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan. Aguinis (2009, hlm 95) mengemukakan tiga pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu : pendekatan perilaku (*behavior approach*), pendekatan hasil (*result approach*), dan pendekatan sifat (*trait approach*).

### C. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan

kualitatif. Lokasi dalam penelitian ini di adalah di Dinas pendidikan Kabupaten Bandung Barat dan Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kabupaten Bandung Barat. Berikut gambaran sekolah yang dijadikan sampel penelitian ini.

Tabel 1. Tempat Penelitian

TEMPAT PENELITIAN	KECAMATAN
SMPN 3 Lembang	Lembang
SMPN 1 Batujajar	Batujajar
SMPN 2 Cipeundeuy	Cipeundeuy
SMPN 1 Cihampelas	Cihampelas
SMPN 2 Cipongkor	Cipongkor
Dinas Pendidikan KBB	Ngamprah

Adapun responden yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini terdiri dari: 1) Dinas Pendidikan (Kabid SMP dan Kasi Tendik); 2) Pengawas; 3) Kepala Sekolah; 4) Guru dan 4) komite Sekolah. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi dan wawancara. Menggunakan teknik *purpose sampling* dan menggunakan analisis data *line by line*.

### D. Hasil dan Pembahasan

1. Komponen penilaian dan metode penilaian yang digunakan pada penilaian kinerja kepala SMPN di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat.

Berdasarkan pembahasan mengenai komponen penilaian dan metode penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa komponen penilaian lebih menitik beratkan pada penilaian output (hasil kerja). Penilai lebih percaya pada dokumen-dokumen yang telah dibuat tanpa melihat bagaimana peran kepala sekolah dalam menyelesaikan dokumen yang dimaksud. Sementara penilaian proses kurang bisa dipotret karena para penilai (pengawas) juga intensitas pengamatannya masih terbatas. Apalagi

bagi kepala sekolah yang tugasnya disekolah secara geografis jauh dari ibu kota kabupaten. Sedangkan penilaiannya mengarah pada penilaian secara lini, namun ada beberapa hal yang belum dilaksanakan dari model ini, yaitu jika ternilai tidak puas terhadap nilai yang ia terima, belum ada lembaga/organisasi yang menyediakan fasilitas banding dan seperti kepala sekolah sebagai yang dinilai tidak dapat naik banding.

2. Jenis penilaian yang digunakan dalam instrumen penilaian kinerja kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat;

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap instrumen yang digunakan serta wawancara dengan responden, secara umum responden mengungkapkan bahwa komponen yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah menyangkut masalah manajerial dan supervisi.

Namun untuk pengembangannya, penilai juga menggali informasi melalui wawancara melihat komponen lain seperti kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah dan hal-hal yang terkait dengan kemajuan sekolah. Hal tersebut diungkapkan oleh kepala sekolah yang mengatakan bahwa "Komponennya menyangkut kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya dan supervisi pembelajaran".

Sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang kepala sekolah "Penilaian kinerja kepala sekolah tidak ubahnya seperti mau akreditasi sekolah/hampir sama dengan akreditasi. Komponennya menyangkut kepribadian dan sosial,

kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya dan supervisi pembelajaran".

Secara umum komponen penilaian lebih mengarah kepada komponen penilaian output atau hasil kerja dari tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Dilihat dari komponen output ini adalah perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf sekolah yang dipimpinnya. Sementara komponen penilaian input dan komponen penilaian proses belum nampak dari instrumen yang digunakan. Salah seorang kepala sekolah mengungkapkan bahwa "Yang dinilai adalah hasil kerja dari kepala sekolah terkait dengan tugas pokok kepala sekolah, menurut saya instrumen penilaian kinerja kepala sekolah sudah menyangkut hal-hal yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang memang harus dilakukan kepala sekolah". Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut meliputi : perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, melaksanakan Supervisi dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi sekolah. Menurut Rivai (2004, hlm 309) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dari fenomena-fenomena yang terjadi bila dikaitkan dengan tujuan penilaian kinerja itu sendiri, maka Penilaian kinerja yang efektif hendaknya mampu menerjemahkan misi, visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan

operasional (Fathoni dan Inda Kesuma; 2011, hlm 327). Berdasarkan hal tersebut, penelitian tentang efektivitas penilaian kinerja kepala sekolah sebagai alat penilaian merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, agar penilaian yang diberikan benar-benar mengukur kinerja kepala sekolah sekaligus penilaian kinerja yang dilakukan memberikan manfaat bagi lembaga penyelenggaran pendidikan.

3. Relevansi dari konten atau isi komponen-komponen pokok yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala SMP Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat; Dari hasil wawancara, diperoleh berbagai hal terkait dengan efektivitas konten atau isi komponen penilaian kinerja kepala sekolah. Peneliti membagi dalam 5 hal yang menjadi ukuran efektivitas penilaian kinerja kepala sekolah, yaitu, relevansi, sensitivitas, reliabilitas, kepraktisan dan akseptabilitas.

#### Relevansi

secara umum responden berpersepsi penilaian kinerja yang diterapkan sudah cukup sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan serta sudah sesuai dengan tujuan dari organisasi. Namun target kerja (output aktual) yang dikerjakan secara tim belum cukup untuk menilai prestasi kerja yang dilakukan secara individu sebagai kepala sekolah. Responden juga berpendapat bahwa elemen-elemen keseharian yang dilakukan kepala sekolah juga perlu dinilai dalam format penilaian.

#### Sensitivitas

Dipandang dari sensitivitas atau kepekaan dari instrumen penilaian yang digunakan

sudah cukup sensitif, namun perlu obyektivitas dari penilai. Secara umum mengungkapkan bahwa instrumen yang digunakan sebenarnya bisa mengukur kepala sekolah yang produktif atau tidak. Namun pada saat melakukan penilaian, penilai kadang lebih melihat pada perilaku kepala sekolah atau hubungan baik kepala sekolah sehingga hasil kerja yang menjadi ukuran kadang bisa ditoleran oleh penilai. Dengan demikian hasil penilaiannya dianggap belum bisa membedakan secara jelas kepala sekolah yang produktif dan yang kurang produktif. Kepala sekolah akan dinilai memiliki kinerja yang baik sepanjang perilaku kepala sekolah dianggap baik. Penilaian kinerja juga belum terlalu sensitif bisa memotivasi kepala sekolah dalam bekerja.

#### Reliabilitas,

Dari sisi reliabilitas bisa dikatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala berdasarkan pendapat responden memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Dari keterangan responden, menjelaskan bahwa masih adanya unsur subyektivitas dari penilai walaupun dalam mencapai ukuran yang obyektif telah menggunakan pencapaian kinerja sebagai acuan. Responden merasa subyektivitas tersebut dikarenakan belum adanya buku catatan penilaian yang mencatat secara menyeluruh setiap prestasi kerja maupun tindakan positif yang dilakukan dalam keseharian kepala sekolah, sehingga penilaian kinerja belum dapat diandalkan sepenuhnya.

#### Kepraktisan

instrumen yang digunakan ini cukup praktis. Apalagi sudah dalam bentuk program (MS-excel) sehingga dari sisi

penilai akan lebih mempermudah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa formulir yang digunakan bersifat relatif sederhana, bersifat umum atau tidak berdasarkan kerumitan suatu tugas dan tanggungjawab sebagai kepala sekolah. Selain itu, pengisian penilaian kinerja cenderung menjadi rutinitas dan formalitas sehingga responden setuju menganggapnya mudah digunakan. Apalagi data-data yang harus dikumpulkan kepala sekolah hampir sama dengan data-data borang akreditasi sekolah.

Akseptabilitas.

instrumen yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala sekolah responden berpendapat bahwa hasil yang diperoleh dapat diterima apalagi sebelum dilakukan penilaian ada sosialisasi terlebih dahulu. Sistem penilaian kinerja kepala sekolah telah disosialisasikan dengan baik sebelum pelaksanaan penilaian. Sosialisasi diberikan kepada yang menilai dan yang dinilai. Formulir penilaian kinerja yang diterima kepala sekolah dan pengawas dianggap relatif tidak merepotkan dalam pengisiannya. Apalagi dengan adanya format yang sudah ada program database (program excel) sehingga memudahkan penilai dalam melakukan penilaian Berdasarkan pada teori dan hasil temuan dilapangan diperoleh data komponen penilaian kinerja kepala sekolah di Kabupaten Bandung Barat dari instrumen yang digunakan nampak lebih mengarah pada komponen *out put*. Dimana kepala sekolah dinilai lebih banyak berdasarkan hasil kerjanya dengan melihat dokumen-dokumen/bukti-bukti kerja yang terkait dengan tugas pokok kepala sekolah.

sementara penilaian input (awal kondisi sekolah ketika kepala sekolah menjabat) serta penilaian proses (yang terkait bagaimana hasil kerja itu diperoleh) belum bisa terungkap dari instrumen yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala sekolah di Kabupaten Bandung Barat.

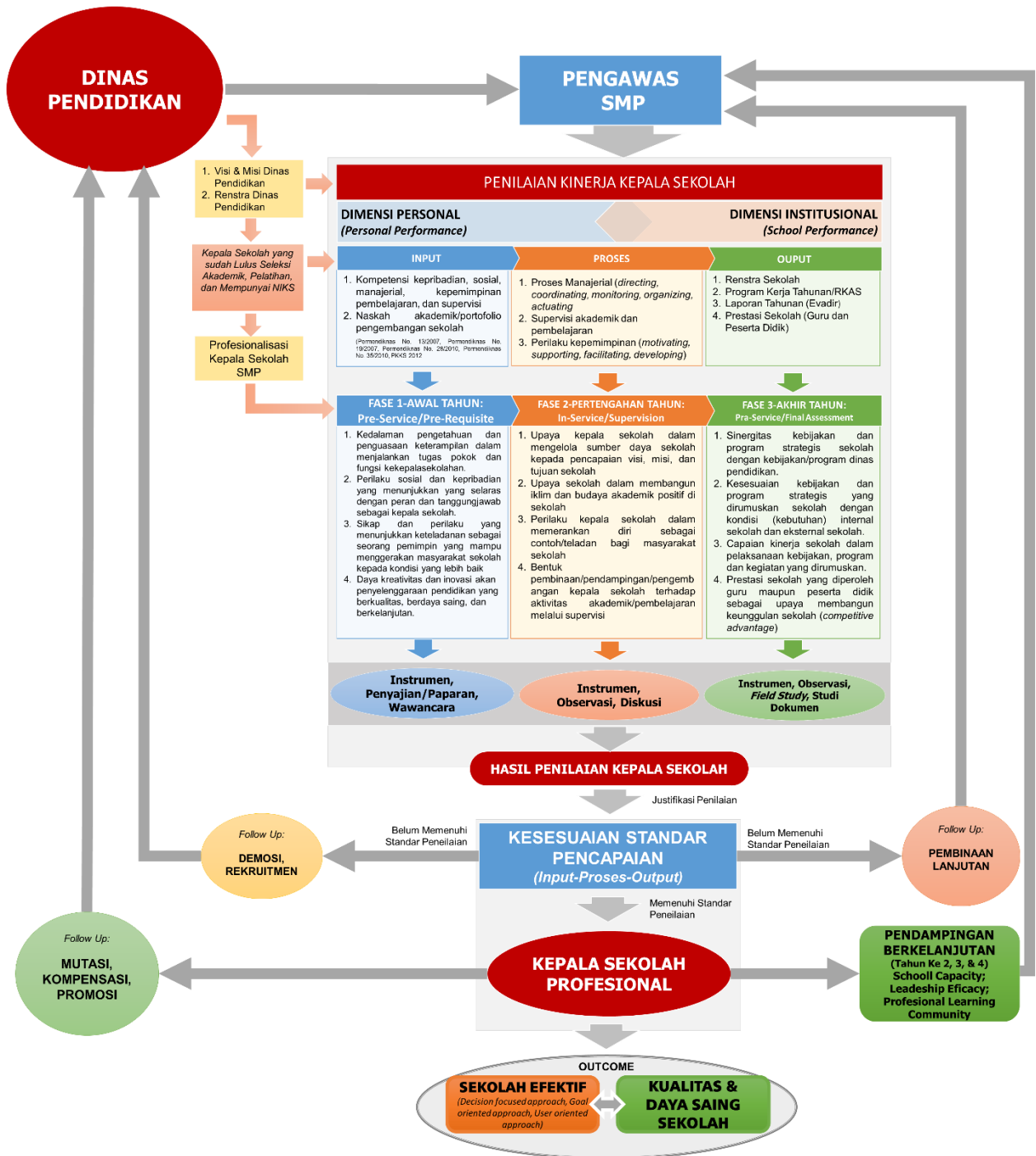
Hal ini belum sesuai dengan penjelasan bahwa penekanan penilaian terhadap ketiga komponen tersebut memungkinkan terjadinya penilaian kinerja kepala sekolah yang objektif dan komprehensif. Jadi ketika lembaga akan mengadakan penilaian kinerja kepala sekolah ketiga komponen penilaian tersebut harusnya dilaksanakan, agar diperoleh hasil penilaian kinerja yang lebih obyektif dan komprehensif. Hal senada diungkapkan Budi Suhardiman (2012, hlm 66) yang menyatakan bahwa “Penilaian kinerja kepala sekolah tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu saja, melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan sebagainya. Selanjutnya dijelaskan bahwa ada tiga komponen penilaian kinerja kepala sekolah yaitu : Penilaian input, Penilaian proses, Penilaian output. Ketika melakukan penilaian, sebaiknya ketiga komponen tersebut harus termuat dalam instrumen yang akan digunakan.

4. Model hipotetik penilaian kinerja kepala sekolah pada jenjang SMP di Kabupaten Bandung Barat.

Berdasarkan pembahasan mengenai penilaian kinerja kepala sekolah yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka sebagai kristalisasi penelitian, peneliti mengajukan model hipotetik

yang diperuntukkan bagi Dinas Pendidikan sebagai lembaga yang memiliki kewenangan melaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah. Hasil penelitian penilaian kinerja kepala sekolah ini merupakan “Kondisi saat ini”, dalam rangka menentukan isu strategis yang menjadi dasar konsep pengembangan model alternatif sistem penilaian kinerja sebagai “Kondisi yang diharapkan” yaitu model hipotetik pengembangan sistem penilaian kinerja kepala sekolah dengan melaksanakan program kerja dan kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah secara menyeluruh untuk mencapai tujuan dan memperoleh manfaat sebesar-besarnya bagi peningkatan mutu pendidikan.

Model pengembangan sistem penilaian kinerja kepala sekolah ini dimaksudkan suatu bentuk model hipotetik yang disesuaikan dengan data empiris yang ada, filosofi kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah dan peran serta tujuan hakiki dari penilaian kinerja kepala sekolah yang memiliki efektivitas atau model penilaian kinerja yang handal sesuai dengan kondisi yang ada, respon terhadap kondisi yang ada sehingga memiliki sifat fleksibel, menjamin suatu bentuk perbaikan kearah peningkatan mutu, memiliki behavioristik yang tinggi, dan dibuktikan sesuai dengan kondisi yang ada atau didasarkan pada kegiatan-kegiatan yang lebih nyata. Berikut gambaran umum model yang dapat dijekaskan dalam penelitian ini.



Gambar 1. Model Hipotetik Efektivitas Sistem penilaian kinerja Kepala Sekolah

Untuk memperjelas tentang model penilaian kinerja kepala sekolah pada jenjang SMP Negeri yang

dikembangkan dalam penelitian ini, maka perlu digambarkan suatu model secara deskriptif beserta



dengan komponennya. Penilaian kinerja kepala sekolah yang dikembangkan peneliti menekankan pada dua pendekatan penilaian yakni pendekatan personal (*personal performance*) dimana pendekatan ini lebih menekankan pada kinerja kepala sekolah sesuai dengan peran dan tanggungjawab sebagai pengelola (*manager*) dan pimpinan (*leader*) di lingkungan sekolah serta pendekatan organisasi sekolah (*school performance*) yakni dengan melihat sejauhmana prestasi/keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan. Dari dua pendekatan tersebut selanjutnya peneliti merumuskan 3 (tiga) aspek penilaian kinerja yakni penilaian berdasarkan aspek input, proses, dan output serta dilaksanakan dalam tiga fase yakni: 1) Fase 1: *pre-requisite/pre-service*, 2) Fase 2: *in-service/supervision*, serta 3) Fase 3: *pra-service/final assessment (standards achievement)*.

Dalam proses input, fokus penilaian kinerja ditekankan pada aspek kesesuaian kompetensi yang dipersyaratkan (phase 1: *pre-requisite/pre-service*) untuk menjadi kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, kepemimpinan, serta supervisi akademik dan pembelajaran. Selain itu, dalam aspek ini kepala sekolah juga dinilai dari aspek kreativitas dan inovasi pemikiran terhadap

pengembangan sekolah yang berkualitas, berdaya saing, dan berkelanjutan dalam naskah akademik. Pada aspek proses, penilaian kinerja kepala sekolah lebih ditekankan pada upaya-upaya nyata yang dilakukan kepala sekolah dalam mewujudkan kebijakan, program dan kegiatan yang telah dirumuskan seperti melalui proses manajerial (*directing, coordinating, monitoring, organizing, actuating*) terhadap sumber daya sekolah untuk mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, berdayasaing, dan berkelanjutan (phase 2: *pre-requisite/pre-service*). Bentuk pembinaan dari kepala sekolah kepada guru dan staf sekolah melalui kegiatan supervisi juga menjadi aspek yang juga dinilai selain dari perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan dan menjadi tauladan/ccontoh bagi seluruh warga sekolah.

Adapun pada aspek *output*, penilaian kepala sekolah dinilai tidak hanya aspek personal tetapi sudah melibatkan aspek organisasi sekolah. Kinerja sekolah dinilai dari apa sudah dihasilkan atau dicapai oleh sekolah sebagai hasil dari kebijakan dan program yang ditetapkan oleh kepala sekolah. Pada aspek ini, dapat dikatakan kinerja diukur dari efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Efektivitas merujuk pada tiga indikator yakni: 1) Sinergitas atau keselarasan capaian program sekolah sesuai

dengan visi, misi, tujuan sekolah serta dinas pendidikan kabupaten/kota (*the decision focused approach*), 2) Rasio/persentase capaian keberhasilan program-program sekolah, biasanya diukur melalui prestasi guru dan peserta didik (*goal oriented approach*), serta 3) Kepuasan *stakeholder internal* dan eksternal sekolah (guru, staf, komite sekolah, peserta didik, dan masyarakat sekitar) terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah (phase 3: *pra-service/final assessment-standards achievement*).

## E. Simpulan dan Rekomendasi

### 1. Simpulan

Berdasarkan pembahasan di atas mengenai komponen penilaian, penilai kinerja, dan metode penilaian kinerja, maka instrumentasi yang dipergunakan dalam penilaian kinerja kepala SMPN di kabupaten bandung barat dapat disimpulkan bahwa komponen penilaian lebih menitik beratkan pada penilaian output (hasil kerja). Sementara penilaian proses kurang bisa dipotret karena para penilai (pengawas) juga intensitas pengamatannya masih terbatas. Apalagi bagi kepala sekolah yang tugasnya disekolah secara geografis jauh dari ibu kota kabupaten. Sedangkan penilainya mengarah pada penilaian secara lini dengan menggunakan metode 360<sup>0</sup> namun ada beberapa hal yang belum dilaksanakan dari model ini, yaitu jika ternilai tidak puas terhadap nilai yang ia terima, belum ada lembaga/organisasi yang menyediakan fasilitas banding dan

sepertinya kepala sekolah sebagai yang dinilai tidak dapat naik banding.

### 2. Rekomendasi

Berdasarkan kriteria keterandalan, sensitivitas, relevansi, akseptabilitas dan kepraktisan konten/isi dari penilaian kinerja, maka penilaian yang digunakan belum bisa diandalkan untuk menilai kinerja kepala sekolah secara utuh. Sedangkan menurut pandangan responden dari sisi sensitivitas, relevansi, akseptabilitas dan kepraktisan sudah cukup sensitif, relevan dengan pekerjaan kepala sekolah, akseptabel dan praktis. Namun demikian masih diperlukan obyektivitas dari penilai. Kalau penilai tidak mau repot apalagi ada hubungan keakraban dengan yang dinilai tinggi, hal tersebut menjadikan instrumen ini tidak bisa membedakan mana kepala sekolah yang produktif dan mana yang kurang produktif. Jika dilihat dari efektivitas ketercapaian tujuan dari penilaian kinerja seperti promosi, demosi, pemberian kompensasi, pembinaan dan pengembangan, maka penilaian kinerja ini belum efektif dan belum dijadikan dasar sepenuhnya untuk pengambilan keputusan.

Sistem penilaian kinerja kepala sekolah di SMP Negeri se-Kabupaten Bandung Barat yang selama ini sudah berlangsung dengan baik. Namun perlu strategi agar penilaian kinerja kepala sekolah lebih terasa manfaatnya tidak hanya sekedar formalitas semata. Beberapa strategi yang dapat dilakukan dan harus diperhatikan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan model pengembangan sistem penilaian kinerja kepala sekolah sebagai berikut :

- (1) Melakukan komunikasi secara transparan atau keterbukaan.

(2) Strategi kerjasama, yakni kerjasama antara : Pemerintah Daerah c.q Dinas Pendidikan, pengawas sekolah, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan siswa, komite sekolah, para ahli serta pihak yang terkait dengan penilaian kinerja kepala sekolah.

(3) Strategi komitmen terhadap prinsip penilaian, yakni : (1) obyektif; (2) jujur; (3) adil; (4) valid; (5) reliabel. Serta berkomitmen untuk mewujudkan sistem penilaian kinerja yang efektif dengan berprinsip meningkatkan : (1) *Relevancy*; (2) *Sensitivity*; (3) *Reliability*; (4) *Acceptability*; (5) *Practicality* dan menindaklanjuti hasil penilaian kinerja kepala sekolah ini. Sehingga penilaian kinerja ini dapat dirasakan oleh pihak-pihak terkait bukan hanya sekedar kegiatan yang sifatnya “formalitas”. Simamora (2001) dalam Dhewi (2006 hlm 2) bahwa Kepekaan (*sensitivity*) sebuah penilaian kinerja yaitu mengukur keakuratan/ kecermatan dari penilaian kinerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem itu harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

Ketiga strategi umum tersebut, menunjang langsung terhadap efektivitas sistem penilaian kinerja kepala sekolah agar sesuai dengan tujuan, sasaran dan target dari kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah.

Strategi tersebut memungkinkan untuk dilakukan karena sistem penilaian kinerja kepala sekolah memiliki karakteristik yang tidak berbeda dengan sistem penilaian kinerja ditempat lainnya. Keberhasilan kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah ini juga sangat ditentukan oleh kualitas interaksi antara Dinas Pendidikan, Penilai dan yang dinilai. Komunikasi antara

berbagai pihak itu dibangun untuk membantu dan merubah kognisi, sikap, dan perilaku agar penilai dan yang dinilai berusaha memperbaiki proses penilaiannya.

Adapun Kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan oleh para pengawas sekolah dalam bentuk sikap dan tindakan yang dilakukan dalam interaksi antara pengawas dengan kepala sekolah. Agar sikap dan tindakan pengawas sekolah itu sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan penilaian maka dalam proses interaksinya itu perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut : (1) penilaian hendaknya dimulai dari hal-hal yang positif; (2) Hubungan antara penilai/ pengawas sekolah dengan ternilai/kepala sekolah hendaknya didasarkan atas hubungan kerja sebagai profesional; (3) Penilaian hendaknya didasarkan pada pandangan yang objektif; (4) penilai hendaknya menghilangkan *halo error* atau *horn effect*; (5) penilaian tidak boleh lembek (penilai memberi nilai tinggi dari yang seharusnya); (6) penilaian tidak boleh keras (Penilai memberi nilai rendah dari yang seharusnya).

Berkenaan dengan metode penilaian kinerja, terdapat dua metode yang dapat dilakukan penilai. Yaitu: (1) *past oriented appraisal methods* (Metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) yaitu penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya jelas mudah diukur terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki seseorang. Selain itu kadang metode ini sangat subyektif dan memiliki banyak bias (2) *Future oriented appraisal methods* (metode penilaian kinerja yang

berorientasi ke masa depan) yaitu penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi karyawan dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan untuk masa depan.

## F. REFERENSI

- Aguinis, Herman, (2009), *Performance Management*, Singapura: Prentice Hall International Inc.
- Dhewi, Ratih Maria dkk, (2006), *Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Coats Rejo Indonesia*, Jurnal Manajemen dan Agribisnis, MB-IPB, ISSN 1693-5853 halaman 1-5
- Fathoni dan Inda Kesuma S, (2011), *Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Penerapan Balanced Scorecard (Studi Kasus Rumah "ABC")*, Jurnal Sistem Informasi (JSI), VOL. 3, NO. 1, April 2011, Halaman 327 - 335  
ISSN Print : 2085-1588  
ISSN Online : 2355-4614  
<http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jsi/index>.
- Gaziel, Haim,(2008), *Principals' Performance Assessment: Empirical Evidence from an Israeli Case Study*, Educational Management Administration & Leadership, July 2008; vol. 36, 3: pp. 337-351. SAGE Pub Journal.
- Gurr et. Al. (2005), *Successful Principal Leadership: Australian Case Studies*, Journal of Educational Administration : The International Successful School Principals Project Vol 43 (6) 539 – 551.
- Rivai, Veithzal, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Jakarta, Raja Grafindo.
- Susanto, (2015), *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Komite Sekolah Terhadap Keefektifan SDN Se-Kecamatan Mlati*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 2, September 2015 hlm 250-263, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Suhardiman, Budi, (2012), *Studi Pengembangan Kepala Sekolah : Konsep da Aplikasi*, Jakarta, PT Rineka Cipta
- Simamora, Henry, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN.