

PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PEMBELAJARAN DALAM RANGKA PENINGKATAN AKUNTABILITAS SEKOLAH

Ibrahim Bafadal

Email: ibrahim_bfd@yahoo.com.au
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Kota Malang 65145

Abstract: Assessment of the performance of the principal as instructional leader is a must. On the one hand, the principal appraisal carried out in order to provide feedback for the principal so as to maintain and improve the effectiveness of leadership in schools. Principals performance appraisal provide information of the strengths and weaknesses map of each principal, as the basis for development, transfer, promotion and demotion. Through this brief article put forward the basic concepts, objectives, and benefits of principal performance appraisal to provide a common understanding, so that the principal performance appraisal program is not feared by the principal. Further stated assessment standards, examples of indicators and descriptors (rubrics) of principal performance assessment, and concludes with a description of three different principal performance ratings. Overall description in this article is more focused on the performance of the principal as instructional leader.

Abstrak: Penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran merupakan sebuah keharusan. Di satu sisi penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan dalam rangka menyediakan masukan (*feedback*) bagi kepala sehingga mampu mempertahankan dan meningkatkan keefektifan kepemimpinannya di sekolah. Penilaian kinerja kepala sekolah memberikan informasi peta kekuatan dan kelemahan setiap kepala sekolah, sebagai dasar pembinaan, mutasi, promosi, dan demosi. Melalui artikel singkat ini dikedepankan konsep dasar, tujuan, dan manfaat penilaian kinerja kepala sekolah untuk memberikan pemahaman yang sama, agar program penilaian kinerja kepala sekolah tidak ditakuti oleh kepala sekolah. Selanjutnya dikemukakan standar penilaian, contoh indikator dan deskriptor (rubrik) penilaian kinerja kepala sekolah, dan diakhiri dengan deskripsi tentang tiga ragam penilaian kinerja kepala sekolah. Secara keseluruhan uraian dalam artikel ini lebih difokuskan pada kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.

Kata Kunci: kinerja, penilaian, kepemimpinan pembelajaran

Penilaian kinerja kepala sekolah seringkali atau bahkan selalu dipandang sebagai program Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang tidak menyenangkan, bahkan sangat menakutkan kepala sekolah. Apa yang dibayangkan oleh kepala sekolah tentang penilaian kinerja kepala sekolah, tiada lain kecuali bahwa begitu kinerja dirinya dinilai, maka kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan kinerjanya akan teridentifikasi dan tidak akan lama lagi dirinya akan diturunkan dari jabatan kepala sekolah. Memang yang seringkali terjadi adalah bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota melakukan penilaian kinerja kepala sekolah dalam rangka menetapkan apakah kepala sekolah tersebut layak

diangkat kembali menjadi kepala sekolah periode (4 tahun) berikutnya, ataukah tidak layak untuk memangku jabatan kepala sekolah periode berikutnya.

Penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran merupakan sebuah keharusan. Di satu sisi penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan dalam rangka menyediakan masukan (*feedback*) bagi kepala sekolah, sehingga mampu mempertahankan dan meningkatkan keefektifan kepemimpinannya di sekolah. Kepemimpinan sekolah seringkali dideskripsikan sebagai komponen kunci sebuah sekolah yang baik, sekolah yang efektif, sekolah yang unggul, dan sekolah bertaraf internasional. Banyak sekali

penelitian yang berakhir pada kesimpulan bahwa kepemimpinan sekolah sangat berpengaruh kepada prestasi akademik dan non-akademik siswa. Lebih dari itu, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap *student attendance, student engagement with school, student academic self-efficacy, staff satisfaction, and collective teacher efficacy* (Sergiovanni, 1987 dan Schlechty, 2009) Di sisi lain penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan dalam rangka peningkatan akuntabilitas sekolah sebagai sebuah institusi pembelajaran secara keseluruhan. Tugas utama sebuah sekolah adalah pembelajaran. Tentunya penilaian kinerja yang dimaksud tersebut adalah penilaian kinerja yang dilakukan secara benar dengan tujuan dan tatacara yang benar pula.

PENGERTIAN, TUJUAN, DAN MANFAAT PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH

Istilah kinerja dapat diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas atau pekerjaan seseorang. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan “bekerja,” sebab kinerja merupakan hasil dari “proses bekerja.” Dalam konteks penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja adalah pelaksanaan dan hasil kerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan, yaitu prestasi belajar dan pertumbuhan siswa. Demikianlah sehingga penilaian kinerja kepala sekolah pada hakikatnya merupakan proses pengukuran tingkat atau derajat pelaksanaan tugas atau pekerjaan seseorang kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Dalam artian yang lebih lengkap dan prosedural, penilaian kinerja kepala sekolah adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pelaksanaan dan hasil kerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan, yaitu prestasi belajar dan pertumbuhan siswa.

Penilaian kinerja kepala sekolah tidak perlu dipandang sebagai proses yang menakutkan, sebab setiap penilaian kinerja memiliki tujuan baik, yaitu peningkatan kualitas kinerja di masa yang akan datang. Penilaian kinerja apapun merupakan pengukuran secara sistematis atas kinerja pegawai untuk memahami kemampuan seseorang pegawai dalam rangka penumbuhan dan pengembangannya di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja pada umumnya dilaksanakan melalui cara-cara yang sistematis, yaitu pengawas pendidikan mengukur kinerja pegawai dan membandingkan hasil pengukurannya dengan rencana dan target yang telah ditetapkan sebelumnya, pengawas pendidikan menganalisis faktor-faktor di balik semua kinerja pegawai, pengawas pendidikan memberikan bimbingan terhadap pegawai agar kinerjanya di masa yang akan datang menjadi lebih baik. (Virginia Department of Education, 2015)

Tujuan umum penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan siswa melalui peningkatan kualitas kinerja kepala sekolah berbasis pengukuran kelebihan dan kelemahan kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah. Tujuan akhir penilaian kinerja kepala sekolah adalah kualitas pembelajaran dan pertumbuhan siswa. (Virginia Department of Education, 2015). Kualitas dan pertumbuhan peserta didik dapat dicapai sebagaimana digariskan di dalam rumusan visi, misi, dan tujuan sekolah, bilamana kualitas kinerja sekolah tumbuh dan berkembang menuju kinerja sekolah yang sangat efektif. Sedangkan pertumbuhan dan perkembangan kualitas kinerja sekolah sangat seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan kualitas kinerja kepala sekolah. Penilaian kinerja kepala sekolah yang produktif sangat efektif dalam memberikan dasar-dasar dalam menumbuhkembangkan profesionalitas kinerja kepala sekolah dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Secara lebih rinci dan spesifik penilaian kinerja kepala sekolah diselenggarakan dengan tiga tujuan utama, yaitu: (1) *accountability*, (2) *Improving System Performance*, dan (3) *Professional Learning* (Illinois Principals Association & Illinois Association of School Administrators, 2012: 5). Pertama, penilaian kinerja kepala sekolah diselenggarakan dalam rangka pertanggungjawaban kepemimpinan kepala sekolah. Melalui penilaian kinerja kepala sekolah diharapkan dapat menjawab pertanyaan *apakah kepala sekolah efektif dalam memimpin sekolah*. Tujuan pertama tersebut merupakan tujuan utama (*critical purpose*), sebab sebagai seorang pemimpin pembelajaran di sekolah, seorang kepala sekolah harus mempertanggungjawabkan keefektifan kepemimpinannya. Dalam latar kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, keefektifan

kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari apakah kepala sekolah betul-betul efektif dalam merumuskan visi, misi, tujuan, dan target pembelajaran bagi seluruh siswa, dan apakah sekolah berhasil dalam menggapai visi, mengemban misi, dan memenuhi tujuan dan target pembelajaran untuk seluruh siswa. Kedua, penilaian kinerja kepala sekolah diselenggarakan untuk mengetahui apakah kepala sekolah sebagai *capacity developer* bekerja secara kolaboratif dengan seluruh warga sekolah membina kualitas pembelajaran dan belajar siswa secara berkesinambungan. Tujuan kedua tersebut merupakan tujuan yang sangat penting penilaian kinerja kepala sekolah. Melalui penilaian kinerja kepala sekolah dapat dilihat keberadaan peran kepala sekolah dalam proses peningkatan kualitas sekolah. Secara lebih spesifik melalui penilaian kinerja kepala sekolah dapat dilihat kemampuan kepala sekolah dalam bekerja dengan dan atau melalui warga sekolah megelaborasi visi sekolah menjadi program pendidikan sekolah dan rencana strategis untuk mencapai tujuan sekolah dan secara kontinyu memantau perkembangan pencapaian tujuan sekolah melalui aneka ragam penilaian kinerja siswa. Penilaian di sini bukan terhadap rencana peningkatan mutu sekolah yang dirumuskan kepala sekolah, melainkan lebih merupakan penilaian terhadap rencana peningkatan mutu sekolah yang dikembangkan dan dilaksanakan dengan dan atau melalui seluruh warga sekolah. Ketiga, penilaian kinerja kepala sekolah diselenggarakan dalam rangka memberikan masukan (*feedback*) bagi kepala sekolah dalam rangka peningkatan kompetensinya. Pembinaan profesional (*professional learning*) kepala sekolah, baik dalam bentuk program induksi maupun pembinaan keprofesian berkelanjutan merupakan aspek yang penting dalam peningkatan kinerja kepala sekolah. Pembinaan profesional sangat diperlukan untuk penguatan kinerja kepala sekolah. Pembinaan profesional kepala sekolah akan sangat efektif bilamana berbasis evaluasi kinerja kepala sekolah (*evaluation based-professional development*). Di sinilah pentingnya pelibatan kepala sekolah dalam melakukan penilaian diri sendiri yang dikombinasikan masukan dari pengawas pendidikan dan teman sejawat.

Selain ketiga tujuan khusus teruraikan di atas, ada satu tujuan khusus lain dengan penilaian kinerja kepala sekolah, yaitu bertumbuhkembangnya hubungan yang sangat bermakna (*meaningful dialogue*) antara kepala sekolah dengan pengawas

pendidikan dalam pencapaian tujuan dan pertumbuhan profesional. Di dalam dokumen *Principal/Vice-Principal Performance Appraisal: Technical Requirements Manual 2013* yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan Ontario (2013) ditegaskan sebagai berikut, *Performance appraisals and Annual Growth Plans foster leadership development by providing opportunities for principals and vice-principals to have a meaningful dialogue with their supervisors about their performance, articulate the supports growth. Performance appraisal also supports mentoring for newly appointed school leaders by identifying strengths and areas for growth and development, thereby providing a focus for mentoring efforts and conversations* (Institute for Education Leadership, 2013: 13)

Terakhir, tujuan penilaian kinerja kepala sekolah adalah untuk menumbuhkembangkan kepercayaan masyarakat (*public confidence*) terhadap sekolah. Perihal tersebut juga ditegaskan di dalam dokumen *Principal/Vice-Principal Performance Appraisal: Technical Requirements Manual 2013* yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan Ontario (2013), yaitu *performance appraisal helps to increase public confidence by demonstrating that schools are led by highly qualified and capable professionals*. Melalui penilaian kinerja kepala sekolah yang efektif kinerja kepala sekolah semakin profesional. Para orang tua dan masyarakat biasanya menaruh kepercayaan tinggi terhadap sekolah yang dipimpin oleh orang-orang profesional.

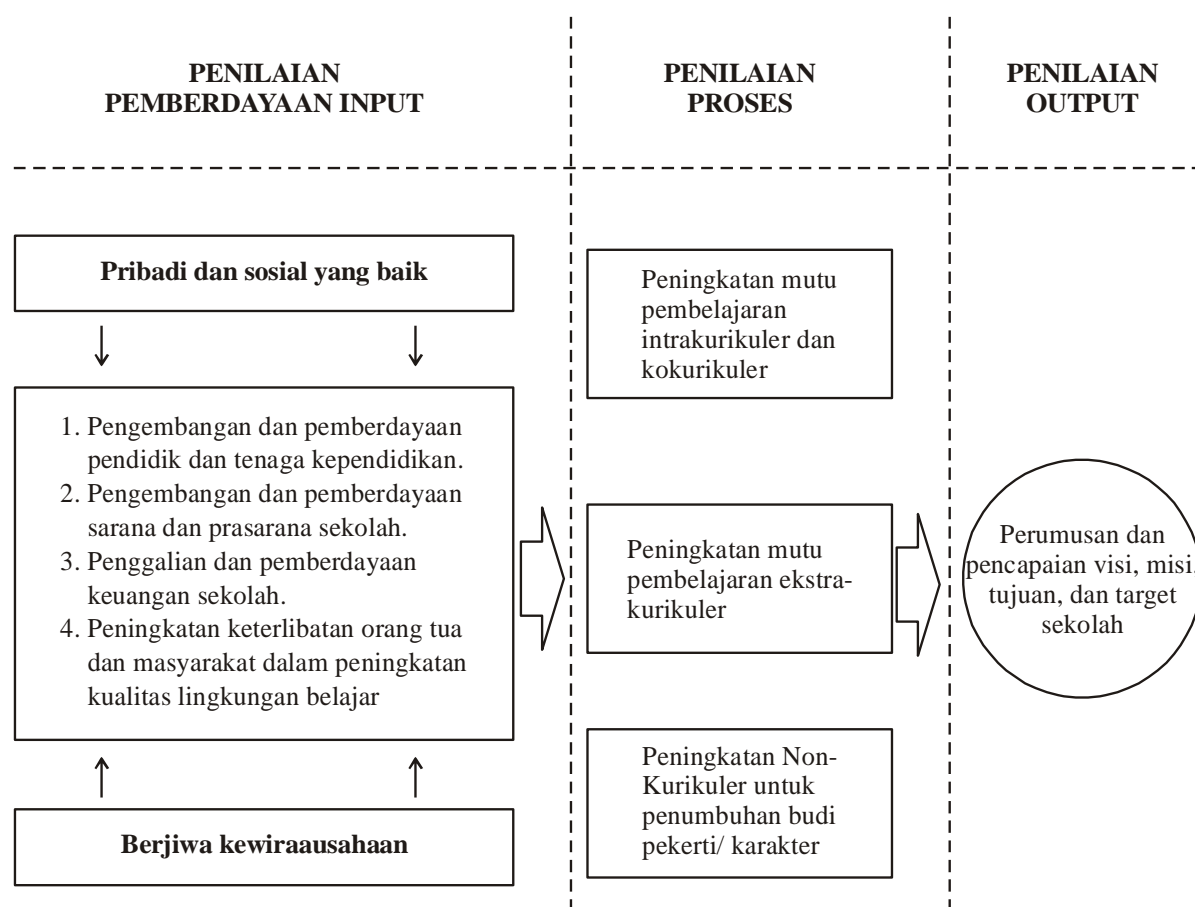
Akhirnya, hasil penilaian kinerja kepada sekolah sangat bermanfaat bagi kepala sekolah, pengawas pendidikan, dan pemerintah kabupaten/kota. Bagi kepala sekolah penilaian kinerja kepala sekolah memberikan informasi berupa “rapor kinerja” yang menggambarkan (1) ragam unjuk kerja yang efektif sehingga mendapatkan “nilai baik” dan harus dipertahankan, (2) ragam unjuk kerja yang tidak efektif sehingga mendapatkan “nilai tidak baik” dan harus diperbaiki di sisa-sisa waktu masa jabatannya. Bagi pengawas pendidikan, penilaian kinerja kepala sekolah memberikan informasi kepada Pengawas tentang kualitas kinerja kepala sekolah di wilayah kepengawasannya, sehingga dapat dijadikan dasar dalam melakukan supervisi akademik maupun manajerial ke sekolah. Bagi Pemerintah Kabupaten/Kota, penilaian kinerja kepala sekolah memberikan

informasi peta kekuatan dan kelemahan setiap kepala sekolah, sebagai dasar pembinaan, mutasi, promosi, dan demosi.

STANDAR, INDIKATOR, DAN DESKRIPTOR PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH

Dokumen penting yang tidak boleh tidak harus ada dalam proses penilaian kinerja kepala sekolah adalah standar, indikator, dan deskriptor kinerja kepala sekolah. Kesalahan yang sangat mendasar dalam praktik penilaian kinerja kepala sekolah sementara ini adalah disamakannya antara uji kompetensi calon kepala sekolah dan penilaian kinerja kepala sekolah. Keduanya dilaksanakan berbasis standar kompetensi kepala sekolah. Seharusnya, ujian komeptensi calon kepala sekolah diselenggarakan berbasis standar kompetensi kepala sekolah, sedangkan penilaian kinerja kepala sekolah berbasis standar kinerja kepala sekolah, yaitu kriteria minimal yang diharapkan dipenuhi oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas utamanya, atau berbasis kepada keduanya, yaitu standar kompetensi kepala sekolah dan standar kinerja kepala sekolah.

Melalui artikel ini, penulis mengedepankan sembilan standar kinerja kepala sekolah sebagai perpaduan antara lima standar kinerja kepala sekolah dalam Dokumen *Principal Leadership Performance Review: A Systems Approach* yang disusun oleh IOWA School Leaders dan lima standar kompetensi kepala sekolah dari dokumer sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madsarah. Menurut IOWA School Leaders ada enam standar kinerja kepala sekolah, yaitu: (1) *vision of learning*; (2) *culture of learning*; (3) *learning environment*; (4) *school community relation*; (5) *acting with acting with integrity, fairness, and ethics*; dan (6) *social context based activities*. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, ada lima standar kompetensi kepala sekolah, yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi supervisi, (4) kompetensi kewirausahaan, dan (5) kompetensi sosial. Penulis mencoba menyusun model konseptual standar kinerja kepala sekolah tersebut sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Standar Kinerja Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran

Bilamana merujuk kepada gambar 1 di atas ada sembilan standar kinerja kepala sekolah yang dikelompokkan menjadi standar hasil (*output*), standar proses, dan standar masukan (*input*). Standar kinerja hasil adalah standar kinerja kepala sekolah dalam merumuskan dan mengapai *vision of learning*, yaitu perumusan tentang kemana sekolah akan dikembangkan dan bagaimana capaiannya. Standar kinerja proses adalah standar kinerja kepala sekolah dalam penciptaan *culture of learning*. Budaya pembelajaran yang harus diciptakan oleh kepala sekolah meliputi pembelajaran intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler, serta non-kurikuler dalam rangka penumbuhan budi pekerti yang baik pada diri siswa. Terakhir adalah standar kinerja masukan (*input*) pengembangan dan pemberdayaan seluruh sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan), pengembangan dan pemberdayaan sarana dan prasarana sekolah, penggalian dan pendayagunaan keuangan, serta peningkatan keterlibatan orang tua dan masyarakat untuk keefektifan pembelajaran atau budaya pembelajaran. Tentunya pemenuhan standar kinerja masukan didukung dengan kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial, dan jiwa kewirausahaan kepala sekolah. Secara rinci dan komprehensif, standar kinerja kepala sekolah

sebagai dasar penilaian kinerjanya dapat dipaparkan dalam Tabel 1.

Lebih lanjut, pada setiap standar kinerja kepala sekolah dirumuskan indikator-indikator kinerja yang harus ditampilkan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan pokoknya sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah. dan setiap indikator diuraikan diuraikan deskriptornya. Deskriptor dapat paralel, penilaiannya tergantung kepada berapa banyak deskriptor yang tampak, namun deskriptor dapat juga sudah memiliki nilai sendiri-sendiri yang disebut dengan skala deskriptor. Sebagai contohnya dalam standar kinerja pertama, standar kinerja kepala sekolah dalam merumuskan dan mengapai *vision of learning*, terdiri dari tujuh indikator, yaitu: (1) perumusan dan sosialisasi visi sekolah; (2) perumusan dan sosialisasi misi sekolah; (3) perumusan dan sosialisasi tujuan sekolah; (4) perumusan dan sosialisasi target sekolah; (5) perumusan dan sosialisasi program unggulan sekolah; (6) melakukan evaluasi diri sekolah; dan (7) penyusunan dan sosialisasi rencana pengembangan sekolah.

Pada setiap indikator tersebut disusun deskriptor. Sebagai contohnya adalah indikator perumusan dan sosialisasi visi sekolah. Sekolah

Tabel 1. Standar Kinerja sebagai Dasar Penilaian Kinerja Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran

STANDAR	KOMPONEN
STANDAR KINERJA 1:	Perumusan visi, misi, tujuan, keunggulan, dan target pembelajaran bagi semua peserta didik (<i>vision of learning</i>).
STANDAR KINERJA 2:	Peningkatan budaya pembelajaran yang efektif bagi proses belajar semua peserta didik (<i>culture of learning</i>).
STANDAR KINERJA 3:	Pengembangan dan Pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan untuk terciptanya budaya pembelajaran yang efektif bagi semua peserta didik (<i>learning environment</i>)
STANDAR KINERJA 4:	Pengembangan dan pemberdayaan sarana dan prasarana sekolah untuk terciptanya budaya pembelajaran yang efektif, efisien dan aman bagi semua peserta didik (<i>learning environment</i>)
STANDAR KINERJA 5:	Penggalian sumber dan pemberdayaan keuangan untuk terciptanya budaya pembelajaran yang efektif, efisien bagi semua peserta didik (<i>learning environment</i>)
STANDAR KINERJA 6:	Peningkatan mutu hubungan sekolah dengan keluarga dan masyarakat dalam rangka menciptakan pembelajaran yang berkualitas bagi semua peserta didik (<i>school-community relation</i>).
STANDAR KINERJA 7:	Menampilkan kepribadian yang baik dalam bertindak bagi kesuksesan pembelajaran semua peserta didik (<i>acting with integrity, fairness, and ethics leadership</i>)
STANDAR KINERJA 8:	Menampilkan tindakan kepemimpinan yang berjiwa kewirausahaan (<i>visioner, inspirational and strategic leadership</i>).
STANDAR KINERJA 9:	Menampilkan tindakan kepemimpinan yang menlandaskan diri kepada profil dan budaya masyarakat, sosial, budaya, ekonomi, politik, dan hukum lokal dan negara (<i>social context based activities</i>).

yang baik memiliki visi yang jelas, visi yang inspiratif, visi yang melahirkan gerakan perjuangan (heroik) bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Visi merupakan gambaran tentang lembaga pendidikan yang diinginkan di masa jauh ke depan. Visi merupakan sasaran agung, visi adalah impian, visi adalah cita-cita lembaga. Ciri-ciri rumusan visi sekolah yang baik adalah: (1) singkat (tidak lebih dari 20 kata), (2) mudah dipahami, (3) berdasarkan keyakinan-keyakinan tertentu, (4) menginspirasi, (5) mudah dipahami, (6) disusun bersama dengan warga sekolah; (7) dirasakan sebagai milik warga sekolah. Kualitas sekolah menuntut adanya kepala sekolah yang menampilkan kepemimpinan visioner. Begitu seseorang diangkat menjadi kepala sekolah, tugas pertama adalah mempertanyakan keberadaan visi sekolah yang baru dipimpinnya. Pertanyaan-pertanyaan seorang kepala sekolah tersebut: (1) apakah sekolah yang baru dipimpinnya telah memiliki rumusan visi yang baik? (2) apakah kepala sekolah sebelumnya mewariskan kepada dirinya rumusan visi sekolah yang baik? (3) apa yang harus dilakukan jika rumusan visi sekolah yang

diwariskan kepada dirinya ternyata bukan rumusan visi yang baik? Jika ternyata sekolah yang baru dipimpinnya belum memiliki rumusan visi yang baik, maka kepala sekolah harus memulai kepemimpinan hari-hari pertamanya dengan merumuskan visi sekolah dengan baik. Jika kepala sekolah sebelumnya mewariskan rumusan visi sekolah yang tidak baik, maka kepala sekolah baru harus melakukan revisi atas rumusan visi sekolah tersebut. Berdasarkan uraian di atas, deskriptor untuk indikator kinerja kepala sekolah dalam perumusan dan sosialisasi visi sekolah kurang lebih sebagaimana rubrik deskriptor dan bukti-bukti pendukungnya sebagaimana Tabel 2.

Setiap standar kinerja kepala sekolah harus dirumuskan indikator, deskriptor dan rubrik penilaian kinerja kepala sekolah dan siap digunakan dalam penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Dengan demikian, siapapun yang ditugaskan melakukan penilaian kinerja kepala sekolah menggunakan standar kinerja, indikator, deskriptor dan rubric penilaian yang sama.

Tabel 2. Deskriptor dan Bukti-bukti Pendukung untuk Indikator Kinerja Kepala Sekolah dalam Perumusan dan Sosialisasi Visi Sekolah.

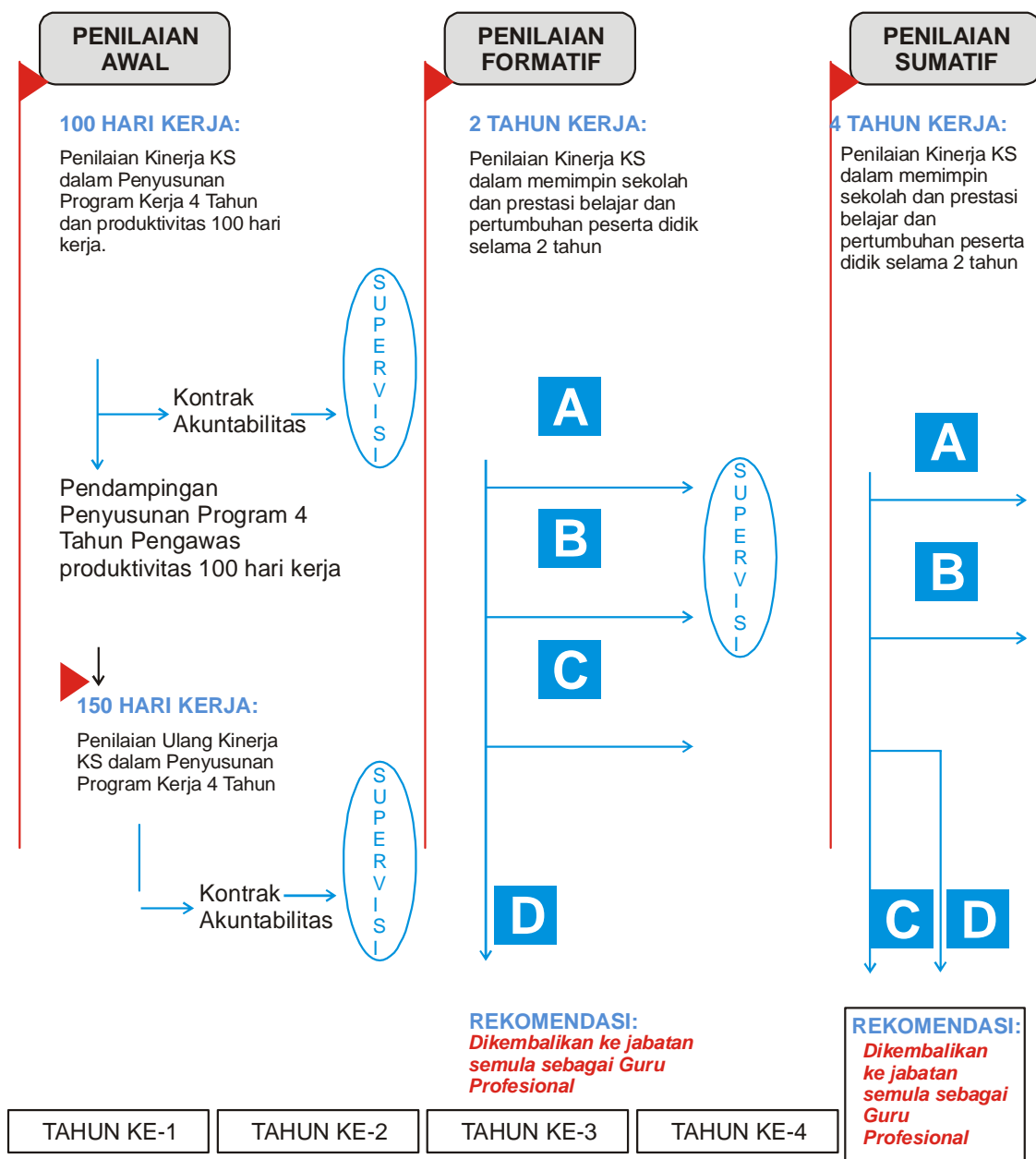
DESKRIPTOR	YA	TIDAK	BUKTI-BUKTI PENDUKUNG
Berdasarkan keyakinan-keyakinan tertentu (<i>core beliefs</i>) kepala sekolah menelaah rumusan visi (yang sudah ada) atau merumuskan visi sekolah (karena belum ada) sehingga sekolah memiliki rumusan visi yang betul-betul baik	1	0	Foto-foto di sekolah, artifak-artifak sekolah, rencana strategis/program pengembangan sekolah, kurikulum sekolah. Berita acara rapat bersama antara sekolah dan komite sekolah dalam pembahasan rumusan visi. Berita acara rapat bersama antara sekolah dan komite sekolah dan pembahasan rumusan visi dan misi sekolah.
Dengan melibatkan warga sekolah yang relevan kepala sekolah menelaah rumusan visi (yang sudah ada) atau merumuskan visi sekolah (karena belum ada) sehingga sekolah memiliki rumusan visi yang betul-betul baik.	1	0	
Dengan melibatkan komite sekolah kepala sekolah menelaah rumusan visi (yang sudah ada) atau merumuskan visi sekolah (karena belum ada) sehingga sekolah memiliki rumusan visi yang betul-betul baik.	1	0	
Kepala sekolah mensosialisasikan rumusan visi sekolah melalui pemasangan artifak-artifak di sekolah dan brosur, surat edaran, dan lain-lain bentuk tertulis.	1	0	
Kepala sekolah mensosialisasikan atau mensosialisasikan kembali rumusan visi sekolah melalui lisan, misalnya pertemuan guru, rapat paguyuban sekolah, pertemuan komite sekolah, dan pertemuan orang tua siswa.	1	0	

PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH

Dengan mengacu kepada priodisasi jabatan kepala sekolah sebagaimana diatur di dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah penulis mengusulkan ada tiga penilaian kinerja kepala sekolah dalam satu periode, yaitu penilaian awal, penilaian formatif, dan penilaian sumatif. Ketiganya dalam kerangka peningkatan akuntabilitas sekolah. Penilaian awal dikenakan kepada kepala sekolah yang baru menjabat 100 hari kerja atau 150 hari kerja. Penilaian formatif bagi kepala sekolah yang

telah menjabat 2 tahun. Sedangkan penilaian sumatif dilakukan bagi kepala sekolah yang telah menjabat 4 tahun. Model konseptual pelaksanaan ketiga penilaian tersebut divisualisasikan pada Gambar 2.

Melalui model konseptual pada gambar 2 diusulkan paling tidak 3 penilaian kinerja kepala sekolah dalam rangka peningkatan akuntabilitas sekolah. Pertama, penilaian awal, yaitu pada 100 hari kerja kepala sekolah. Aspek-aspek yang dinilai adalah kinerja kepala sekolah dalam *visioning learning*. Indikator yang dinilai adalah visi, misi, tujuan, target, program unggulan, evaluasi diri sekolah dan rencana pengembangan sekolah



Gambar 2. Model Konseptual Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

jangka panjang dan jangka menengah yang dirumuskan dan disusun oleh kepala sekolah atau yang direvisi dan direvisi kepala sekolah terhadap visi, misi, tujuan, target, program unggulan, evaluasi diri sekolah dan rencana pengembangan sekolah jangka panjang dan jangka menengah yang telah dirumuskan dan disusun oleh kepala sekolah sebelumnya. Selain itu, indikator yang diamati adalah produktivitas sekolah selama 100 hari kepemimpinan kepala sekolah. apabila hasil penilaian 100 hari kerja menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah baik, maka dilanjutkan dengan kontrak kerja kepala sekolah dan hasil penilaiannya diserahkan kepada pengawas pendidikan sebagai dasar penyusunan program supervisi oleh pengawas pendidikannya masing-masing. Bilamana sebaliknya, hasil penilaian 100 hari kerja menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah tidak atau kurang baik, maka kepala sekolah diminta memperbaiki kinerjanya dan akan dinilai ulang pada akhir 150 hari kerja, sebagaimana penilaian 100 hari kerja.

Kedua, penilaian formatif, yaitu penilaian kinerja kepala sekolah pada akhir tahun ke-2. Aspek-aspek yang dinilai mencakup keseluruhan kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Ada sembilan aspek yang dinilai mengacu kepada gambar 1 dan tabel 1 di atas. Apabila hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah betul-betul atau sangat efektif (*highly effective*), yaitu jauh di atas standar kinerja yang ditetapkan (*truly outstanding leadership*) dengan A, atau efektif (*effective leadership*), yaitu sesuai dengan standar kinerja kepala sekolah yang ditetapkan dengan nilai B, maka kepala sekolah tersebut perlu mendapatkan pembinaan keprofesian berkelanjutan. Apabila hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah atau hampir memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, dengan nilai C atau jauh dibawah standar (*does not meet Standards*), dengan nilai D, maka perlu sangat memerlukan pembinaan (*improvement necessary*) oleh pengawas pendidikan, bahkan jika dimungkinkan, kepala sekolah ditugaskan kembali hanya menjadi guru.

Ketiga, penilaian sumatif, yaitu penilaian kinerja kepala sekolah pada akhir tahun ke-4. Aspek-aspek yang dinilai sebagaimana penilaian kepala sekolah pada akhir tahun ke-2, mencakup keseluruhan kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Ada sembilan aspek yang dinilai mengacu kepada gambar 1 dan tabel 1 di atas. Namun tindak lanjut hasil penilaian kepala

sekolah pada akhir tahun ke-4 berbeda dengan penilaian kepala sekolah pada akhir tahun ke-2. Pada penilaian kepala sekolah akhir tahun-4, bilamana hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah betul-betul atau sangat efektif yaitu jauh di atas standar kinerja yang ditetapkan, dengan nilai A, atau efektif yaitu sesuai dengan standar kinerja kepala sekolah yang ditetapkan dengan nilai B, maka kepala sekolah dapat diangkat kembali pada periode ke-2 dalam empat tahun berikutnya. Apabila hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah atau hampir memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, dengan nilai C, maka kepala sekolah dapat diangkat kembali pada period ke-2 dalam empat tahun berikutnya dengan pembinaan yang sangat intensif oleh pengawas pendidikan. Namun bilamana hasil penilaian menunjukkan kinerja kepala sekolah menunjukkan kinerja yang jauh dibawah standar (*Does Not Meet Standards*) dengan nilai D, sehingga dan betul-betul tidak mungkin untuk dibina dalam waktu singkat (*it is not improved immediately*) maka kepala sekolah tersebut diturunkan dari jabatannya untuk kembali menjadi guru yang baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran merupakan sebuah keharusan dalam rangka menyediakan masukan (*feedback*) bagi kepala sehingga mampu mempertahankan dan meningkatkan keefektifan kepemimpinannya di sekolah. Di sisi lain penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan dalam rangka peningkatan akuntabilitas sekolah sebagai sebuah institusi pembelajaran secara keseluruhan. Penilaian kinerja yang dimaksud tersebut adalah penilaian kinerja yang dilakukan secara benar dengan tujuan dan tatacara yang benar pula.

Penilaian kinerja kepala sekolah pada hakikatnya merupakan proses pengukuran tingkat atau derajat pelaksanaan tugas atau pekerjaan seseorang kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Dalam artian yang lebih lengkap dan prosedural, penilaian kinerja kepala sekolah adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pelaksanaan dan hasil kerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan, yaitu prestasi belajar dan pertumbuhan siswa. Penilaian kinerja kepala

sekolah diselenggarakan dengan tujuan umum meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan siswa melalui peningkatan kualitas kinerja kepala sekolah berbasis pengukuran kelebihan dan kelemahan kinerjanya sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah. Hasil penilaian kinerja kepada sekolah sangat bermanfaat bagi kepala sekolah, pengawas pendidikan, dan pemerintah kabupaten/kota dalam rangka memberikan informasi peta kekuatan dan kelemahan setiap kepala sekolah, sebagai dasar pembinaan, mutasi, promosi, dan demosi.

Saran

Penulis mengusulkan sembilan standar kinerja kepala sekolah yang dikelompokkan menjadi standar hasil (*output*), standar proses, dan standar masukan (*input*). Pertama, standar kinerja hasil, yaitu standar kinerja kepala sekolah dalam merumuskan dan mengapai *vision of learning*. Kedua, standar kinerja proses, yaitu standar kinerja kepala sekolah dalam penciptaan *culture of learning*. Budaya pembelajaran yang harus diciptakan oleh kepala sekolah meliputi pembelajaran intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler, serta non-kurikuler dalam rangka

penumbuhan budi pekerti yang baik pada diri siswa. Ketiga, standar kinerja masukan (*input*), yaitu pengembangan dan pemberdayaan seluruh sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan), pengembangan dan pemberdayaan sarana dan prasarana sekolah, penggalan dan pendayagunaan keuangan, serta peningkatan keterlibatan orang tua dan masyarakat untuk keefektifan pembelajaran atau budaya pembelajaran. Lebih lanjutnya, pemenuhan standar kinerja masukan didukung dengan kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial, dan jiwa kewirausahaan kepala sekolah.

Melalui artikel ini, juga diusulkan bahwa dengan mengacu kepada priodisasi jabatan kepala sekolah sebagaimana diatur di dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, sebaiknya ada tiga penilaian kinerja kepala sekolah dalam satu periode, yaitu penilaian awal, penilaian formatif, dan penilaian sumatif. Penilaian awal dikenakan kepada kepala sekolah yang baru menjabat 100 hari kerja atau 150 hari kerja. Penilaian formatif bagi kepala sekolah yang telah menjabat 2 tahun. Sedangkan penilaian sumatif dilakukan bagi kepala sekolah yang telah menjabat 4 tahun. Ketiganya dalam kerangka peningkatan akuntabilitas sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Hoy, Anita R. and Hoy, Wayne K. 2009. *Instructional Leadership: A Research-Based Guide to Learning in Schools*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Illinois Principals Association & Illinois Association of School Administrators. 2012. A Guide to Implementing Principal Performance Evaluation in Illinois. (online), <http://www.ilprincipals.org/resources/resource-documents/principal-evaluation/ipep/Guide%20to%20Implementing%20Principal%20Performance%20Evaluation%20in%20Illinois.pdf>, diakses tanggal 29 Januari 2016)
- Iowa School Leaders, *Principal Leadership Performance Review: A Systems Approach*. (online), (https://education.state.mn.us/mdeprod/idcplg?IdcService=GET_FILE&dDocName=005779&RevisionSelectionMethod=latestReleased&Rendition=primary) diakses pada tanggal 10 Februari 2016
- Institute for Education Leadership. 2013. *Principal/Vice-Principal Performance Appraisal: Technical Requirements Manual*. Toronto: Author. Available at www.education-leadership-ontario.ca
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- Schlechty, Phillip C. 2009. *Leading for Learning: How to Transform School into Learning Organizations*. San Francisco: John Wiley & Son, Inc.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.