

# MANAJEMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

Lia Yuliana

Buku manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah merupakan buku referensi dari hasil penelitian dan studi literatur. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan nasional, maka diperlukan suatu pematapan sistem penjaminan mutu di dalam proses pendidikan, baik menyangkut regulasi, struktur, mekanisme, maupun implementasi sistem pendidikan itu sendiri. Buku ini terdiri 7 (tujuh) rumusan masalah, yaitu, (1) Bagaimanakah pengertian dan filsafat manajemen?, (2) Bagaimanakah model-model manajemen?, (3) Bagaimanakah konsep evaluasi, (4) Bagaimanakah evaluasi kinerja kepala sekolah?, (5) Bagaimanakah model Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS), (6) Bagaimanakah Model Manajemen Evaluasi Kinerja Manajerial dan Akademik Kepala SMK (MOMEN SINEMA)?, (7) Bagaimanakah implementasi model manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah?, dan setiap bab terdapat kesimpulan. Buku ini dibahas secara singkat, padat, dengan ilustrasi gambar-gambar yang menarik, sehingga membantu pembaca agar mudah memahaminya. Buku referensi ini dapat digunakan untuk masyarakat umum, pembaca dan praktisi di bidang pendidikan, membahas tentang manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi pada satuan pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki kinerja yang baik, sehingga dapat mendukung usaha pencapaian Standar Nasional Pendidikan dan mempunyai tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai pimpinan di sekolah. Untuk menjamin bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tugasnya secara baik atau tidak, maka diperlukan evaluasi kinerja kepala sekolah secara berkelanjutan. Selain itu, diperlukan model manajemen evaluasi kinerja agar proses evaluasi dapat membuahkan hasil secara objektif. Selama ini, model yang digunakan oleh pemerintah adalah model Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) yang menilai seluruh komponen kinerja kepala sekolah. Model lain yang lebih praktis, efektif, dan efisien adalah model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah (MOMEN SINEMA) yang mencakup aspek manajerial dan akademik dengan langkah manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan berkelanjutan. Buku ini dapat digunakan sebagai referensi dalam bidang manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah.

MANAJEMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

Lia Yuliana

# MANAJEMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

Lia Yuliana



Jl.H.Affandi (Jl.Gejayan), Gg. Alamanda,  
Kompleks FT-UNY, Kampus Karangmalang, Yogyakarta,  
Kode Pos:55281,Telp.(0274)589346,  
unypress.yogyakarta@gmail.com



# **MANAJEMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH**

Lia Yuliana

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 28 TAHUN 2014  
TENTANG HAK CIPTA**

**Pasal 2**

Undang-Undang ini berlaku terhadap:

- a. semua Ciptaan dan produk Hak Terkait warga negara, penduduk, dan badan hukum Indonesia;
- b. semua Ciptaan dan produk Hak Terkait bukan warga negara Indonesia, bukan penduduk Indonesia, dan bukan badan hukum Indonesia yang untuk pertama kali dilakukan Pengumuman di Indonesia;
- c. semua Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dan pengguna Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait bukan warga negara Indonesia, bukan penduduk Indonesia, dan bukan badan hukum Indonesia dengan ketentuan:
  1. negaranya mempunyai perjanjian bilateral dengan negara Republik Indonesia mengenai perlindungan Hak Cipta dan Hak Terkait; atau
  2. negaranya dan negara Republik Indonesia merupakan pihak atau peserta dalam perjanjian multilateral yang sama mengenai perlindungan Hak Cipta dan Hak Terkait.

**BAB XVII  
KETENTUAN PIDANA**

**Pasal 112**

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau Pasal 52 untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# MANAJEMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

Lia Yuliana



# MANAJEMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

Oleh:  
Lia Yuliana

**ISBN: 978-602-498-186-0**  
Edisi Pertama, September 2020

**Diterbitkan dan dicetak oleh:**

**UNY Press**

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY  
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 - 589346

Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

© 2020 Lia Yuliana

*Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)*

*Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)*

Penyunting Bahasa : Hartono  
Desain Sampul : Deni Satriya H.  
Tata Letak : Petewe

*Isi di luar tanggung jawab percetakan*

Perpustakaan Nasional RI: Katalog dalam Terbitan (KdT)

**Lia Yuliana**

MANAJEMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

*-Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2020*

*xiv + 138 hlm; 15 x 23 cm*

**ISBN: 978-602-498-186-0**

1. Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah

*1.judul*

# Kata Pengantar

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Beban Kerja Kepala Sekolah dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah sebagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Buku yang ditulis selama ini tentang Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas secara konsep umum, belum membahas tentang Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah.

Buku ini merupakan buku referensi yang memberikan pengetahuan tentang manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah yang lebih representatif, praktis, efektif, efisien, dan akuntabel.

Masyarakat umum, pembaca, dan seluruh praktisi pendidikan dapat menggunakan buku ini dan dapat dijadikan referensi di bidang manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah dalam bidang pendidikan.

Semoga buku referensi ini bermanfaat dan dapat membantu pelaksanaan evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah, sehingga berdampak positif bagi kualitas pendidikan secara komprehensif.

Yogyakarta, 27 Agustus 2020

Lia Yuliana



# Daftar Isi

HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii

## **BAB I**

<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Rumusan Masalah dalam Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah .....	2
B. Definisi Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah .....	6
Kesimpulan .....	14

## **BAB II**

<b>PENGERTIAN DAN FILSAFAT MANAJEMEN .....</b>	<b>15</b>
A. Pengertian Manajemen .....	15
1. Pengertian Manajemen menurut Stoner & Freeman ...	16
2. Pengertian Manajemen menurut Klatt & Hiebert .....	16
3. Pengertian Manajemen menurut Keyton .....	17
4. Pengertian Manajemen menurut Boddy .....	18
5. Pengertian Manajemen menurut Bush .....	19
6. Pengertian Manajemen menurut Sharma .....	20
7. Pengertian Manajemen menurut Lunenburg & Ornstein .....	20
8. Pengertian Manajemen menurut Kurniadin & Machali .....	21
9. Pengertian Manajemen menurut Akrani .....	22
10. Pengertian Manajemen menurut Amstrong .....	26

B. Filsafat Manajemen .....	27
1. Cabang Ilmu Filsafat Manajemen.....	27
2. Model Filsafat Manajemen .....	28
3. Kriteria Filsafat Manajemen.....	29
Kesimpulan .....	31

### **BAB III**

<b>MODEL-MODEL MANAJEMEN .....</b>	<b>32</b>
A. Model Manajemen Certo & Certo .....	33
B. Model Manajemen Terry .....	36
C. Model Manajemen Griffin & Gregory .....	40
D. Model Manajemen Sumarsono .....	44
Kesimpulan .....	45

### **BAB IV**

<b>KONSEP EVALUASI .....</b>	<b>46</b>
A. Evaluasi menurut Fernandes .....	47
B. Evaluasi menurut Kiely & Pauline .....	47
C. Evaluasi menurut Rogers & Badham .....	47
D. Evaluasi menurut Royse, Thyer, & Padgett .....	48
E. Evaluasi menurut Alkin .....	48
F. Evaluasi menurut Mardapi .....	48
G. Evaluasi menurut Stufflebeam & Coryn .....	49
Kesimpulan .....	50

### **BAB V**

<b>EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH .....</b>	<b>51</b>
A. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah .....	51
1. Evaluasi Kinerja.....	51
2. Kepala Sekolah.....	64
3. Sekolah Menengah .....	75

4. Kepala Sekolah Menengah .....	80
B. Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah .....	84
1. Pengertian Manajemen Evaluasi .....	84
2. Fokus Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah .....	86
3. Komponen Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah .....	87
Kesimpulan .....	90

## **BAB VI**

### **MODEL PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH**

<b>(PKKS) .....</b>	<b>91</b>
A. Pengertian PKKS .....	91
B. Tujuan dan Manfaat PKKS .....	95
C. Prosedur PKKS .....	96
1. Persiapan .....	97
2. Pelaksanaan .....	98
3. Penilaian .....	99
4. Langkah Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE) .....	99
D. Kelemahan Model PKKS .....	100
Kesimpulan .....	102

## **BAB VII**

### **MODEL MANAJEMEN EVALUASI KINERJA MANAJERIAL DAN AKADEMIK KEPALA SMK (MOMEN SINEMA) ....**

A. Pengertian dan Tujuan MOMEN SINEMA .....	103
B. Tahapan MOMEN SINEMA .....	105
C. Urgensi MOMEN SINEMA .....	106
D. Karakteristik MOMEN SINEMA .....	106

E. Tugas Tim MOMEN SINEMA .....	107
F. Kelebihan Model MOMEN SINEMA .....	108
1. Komprehensif .....	108
2. Sederhana .....	108
3. Fleksibel .....	109
4. Efektif .....	109
5. Oriented .....	109
G. Keterbatasan Model MOMEN SINEMA .....	109
H. Perbandingan Model PKKS dan MOMEN SINEMA .....	109
Kesimpulan .....	111

## **BAB VIII**

### **IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN EVALUASI**

#### **KINERJA KEPALA SEKOLAH ..... 112**

A. Cara Implementasi Model Manajemen .....	112
B. Langkah Implementasi Model Manajemen .....	113
C. Hambatan Implementasi Model Manajemen .....	115
1. <i>Planning</i> (Perencanaan) .....	115
2. <i>Organizing</i> (Pengorganisasian) .....	116
3. <i>Actuating</i> (Pelaksanaan) .....	116
4. <i>Controlling</i> (Pengontrolan) .....	116
5. <i>Sustaining</i> (Berkelanjutan) .....	116
D. Tiga Model Eksisting .....	117
1. Model Periodik oleh Dinas dan Balai Pendidikan .....	117
2. Model Manajemen Penilaian Berkelanjutan (MMPB) oleh Pengawas .....	118
3. Model Evaluasi Kinerja Sekolah (MEKS) Lima Tahunan oleh BAN-S/M .....	119
Kesimpulan .....	120

<b>BAB IX</b>	
<b>PENUTUP .....</b>	<b>121</b>
Kesimpulan .....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	129
BIODATA PENULIS .....	138

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal.</b>
3.1.	Empat Kegiatan dalam Pengawasan	40
5.1.	Enam Kegiatan Kepala Sekolah	73
5.2.	Tujuan SMK	77
5.3.	Kinerja Kepala Sekolah Bidang Akademik	83
7.1.	Perbandingan Model PKKS dan MOMEN SINEMA	110

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal.</b>
2.1.	Ilustrasi Manajemen	15
2.2.	Pengertian Manajemen menurut Para Ahli	16
2.3.	Karakteristik Manajemen menurut Keyton	17
2.4.	6M menurut Bush	19
2.5.	Manajemen menurut Sharma	20
2.6.	Karakteristik Manajemen menurut Akrani	22
2.7.	Filsafat Manajemen	27
2.8.	Model Filsafat Manajemen	28
2.9.	Kriteria Filsafat Manajemen	29
3.1.	Model-Model Manajemen	32
3.2.	Model Manajemen Certo & Certo	33
3.3.	Model Manajemen Terry	36
3.4.	Lima Azas dalam Pengorganisasian	38
3.5.	Enam Faktor Penting Penggerakan	39
3.6.	Model Manajemen Griffin & Gregory	41
3.7.	Model Manajemen Sumarsono	44
4.1.	Konsepsi Evaluasi	46
4.2.	Tiga Hal dalam Evaluasi Pendidikan	50
5.1.	Pengertian Kinerja menurut Para Ahli	51
5.2.	Tiga Kategori dalam Penilaian Kinerja	55
5.3.	Lima Faktor Keberhasilan Kinerja	55
5.4.	Tiga Istilah dalam Evaluasi	57
5.5.	Hierarki Evaluasi	59
5.6.	Jenis Evaluasi	59
5.7.	Tiga Kriteria Utama Kegiatan Penilaian	61
5.8.	Lima Syarat Tes yang Baik	62
5.9.	Ilustrasi Kepala Sekolah	64
5.10.	Tiga Panduan bagi Kepala Sekolah	69
5.11.	Fungsi Kepala Sekolah	70
5.12.	Keteladanan Kepala Sekolah	74
5.13.	Tingkatan Kelas SMK	76

5.14.	Fungsi SMK	79
5.15	Pengertian Manajemen Evaluasi	84
5.16.	Enam Fokus Manajemen	86
5.17.	Komponen Manajemen Evaluasi	87
6.1.	Ilustrasi PKKS	91
6.2.	Empat Penilaian dalam PKKS	92
6.3.	Delapan Komponen PKKS	94
6.4.	Prosedur PKKS	97
6.5	Kelemahan Model PKKS	100
7.1.	Tahapan MOMEN SINEMA	105
7.2.	Tiga Karakteristik MOMEN SINEMA	106
7.3.	Kelebihan Model MOMEN SINEMA	108
8.1.	Cara-Cara Implementasi Model Manajemen	113
8.2.	Langkah Implementasi Model Manajemen	114
8.3.	Lima Hambatan dalam Implementasi Model	115
8.4.	Tiga Model Eksisting	117

# BAB I

## PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU SPN), merupakan dasar hukum untuk membangun pendidikan nasional dengan prinsip demokrasi, desentralisasi, otonomi, berkeadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia. Suyanto (2003: 3) menyatakan bahwa seorang presiden negara paling maju di dunia, masih tetap mengakui bahwa investasi dalam pendidikan merupakan hal yang penting dalam kemajuan peradaban bangsa. *“As a nation, we now invest more in education than in defense”*. Pendidikan memiliki fungsi strategis dalam mengembangkan watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa (Hanafi, 2015: 14). Oleh karena itu, pendidikan merupakan investasi peradaban yang melalui *human capital* sebagai landasan teorinya akan dirasakan benefit-nya dalam jangka panjang. Pendidikan adalah sarana pembebasan dari kebodohan, keterbelakangan, dan kemiskinan. Semakin cerdas sebuah bangsa, maka akan semakin sejahtera masyarakatnya (Freire, 2005: 21).

Sebagai titik acuan untuk menatap ke depan (*point of departure*) dapat dilihat posisi Indeks Pengembangan Kehidupan

Manusia (HDI) di Indonesia pada tahun 2015 yang berada pada posisi ke-121 dari 187 negara di dunia. HDI adalah pengukuran perbandingan dari harapan hidup, melek huruf, pendidikan, dan standar hidup untuk semua negara di seluruh dunia. Kondisi ini masih jauh dibawah negara tetangga dan negara di regional Asia Tenggara lainnya seperti Singapura (18), Brunei Darussalam (30), Malaysia (64), Thailand (103), dan Filipina (114). Negara Indonesia hanya beberapa tingkat berada di atas Vietnam (127), Laos dan Kamboja (138), Myanmar (149) (Balitbang Kemdikbud, 2016: 1).

Sementara produk daya saing bangsa dalam bentuk karya ilmiah dan produk Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) posisi Indonesia juga masih tertinggal dibandingkan negara lain. Survei *World Economic Forum dalam Global Competitiveness Report 2014-2015* menempatkan daya saing Indonesia pada peringkat 50 dari 144 negara. Posisi tersebut menurun empat tingkat dari posisi sebelumnya yakni peringkat 46. Salah satu diantara penyebab menurunnya peringkat ini adalah menurunnya daya saing Indonesia di mata dunia internasional (Balitbang Kemdikbud, 2016: 2). Semua permasalahan di atas terkait dengan pendidikan, baik pada tataran teori maupun praktik. Negara harus dapat mengatasi titik lemah yang terjadi. Dengan demikian, pendidikan bukan hanya untuk apresiasi namun lebih jauh dari itu adalah berkaitan dengan keberhasilan bangsa di dalam menumbuhkan budaya akademis, ilmiah yang dilandasi nilai moral dan akhlak yang tinggi (Depdiknas, 2001: 6).

### **A. Rumusan Masalah dalam Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah**

Setiap aktivitas manajemen, baik manajemen organisasi pada umumnya dan organisasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan khususnya, akan selalu membuat kebijakan (*policy*) dan perencanaan (*planning*). Webster (1997: 327) menyatakan

bahwa *policy* adalah *“wisdom in the management affairs, also definite course or method of action selected to guide and determine present and future decisions”* Kebijakan merupakan metode bertindak yang dipilih sedemikian rupa, sehingga memberi arahan dalam membuat keputusan-keputusan baik untuk keperluan sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Tovo (2011: 187) menyatakan bahwa *“policy is a statement of principles and/or values that mandate or constrain the performance of activities used in achieving institutional goals”*. Kebijakan merupakan suatu pernyataan yang bersifat prinsip, atau nilai yang dapat digunakan sebagai panduan dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian pula halnya kebijakan menyangkut manajemen sekolah, diperlukan sebuah panduan sistemik dan sistematis, sehingga memudahkan *leader* untuk mengaplikasikannya.

Proses manajemen sekolah yang baik, adalah manajemen yang dalam pelaksanaan dan hasilnya efektif dan efisien. Kast & Rosenzweig (1981: 15) mengemukakan bahwa *“effectiveness is concerned with the accomplishment of explicit or implicit goals. Selanjutnya Coulter & Robbins (2015: 24), menyatakan bahwa, “effectively is often describe as doing the right things” that is, doing those work activities that will help the organization reach its goal”* sedangkan *“Efficiency : refer to getting the most output from the least amount of inputs” Its often doing things right.* Jadi efektivitas lebih menekankan pada pencapaian tujuan baik secara eksplisit maupun implisit. Efektifitas juga sering diartikan sebagai mengerjakan pekerjaan yang benar, yaitu mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan efisiensi lebih menekankan pada upaya mencapai output/hasil yang maksimal dengan input yang minimal. Untuk mencapai hasil maksimal dengan input yang minimal, maka harus terjadi *doing things right*, mengerjakan pekerjaan dengan cara yang benar. Dalam konteks pendidikan, efektivitas dan efisiensi pendidikan sangat ditentukan oleh profesionalisme guru.

Kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepala sekolah/madrasah yang merupakan pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dimensi kompetensi kepribadian berkaitan dengan akhlak dan integritas sekolah sebagai pemimpin; dimensi kompetensi manajerial berkaitan dengan penyusunan perencanaan sekolah, pengelolaan, monitoring, evaluasi sumber daya sekolah, budaya sekolah, dan iklim sekolah; dimensi kompetensi kewirausahaan berkaitan dengan inovasi dan jiwa kewirausahaan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mewujudkan keberhasilan sekolah; dimensi kompetensi supervisi berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut hasil program supervisi akademik; serta dimensi kompetensi sosial berkaitan dengan bekerja sama dengan pihak-pihak lain, partisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan kepekaan sosial (Kemdikbud, 2018: 17).

Kepala sekolah tidak saja sebagai instrumen penting bagi pengembangan sekolah, melainkan pula sebagai agen perubahan sebuah lembaga menuju ke arah yang lebih positif secara komprehensif. Hal ini tidak lain berhubungan dengan kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tupoksi yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Keadaan menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah pada umumnya belum menunjukkan kinerja sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dibuktikan oleh beberapa hasil penelitian mengenai kinerja kepala sekolah di Indonesia yang menunjukkan *trend* belum optimalnya kinerja kepala sekolah di tingkat satuan pendidikan (Syahrul, 2016: 28).

Kepala sekolah atau *school principal* merupakan pejabat profesional yang ada dalam organisasi sekolah yang bertugas

untuk mengatur semua sumber daya sekolah mencapai tujuan pendidikan (Lunenburg & Ornstein, 1995: 97). Kepala sekolah bukan penguasa sekolah dalam struktur organisasi, melainkan sebagai pengemban amanah sebagai *leader* yang bertanggung jawab penuh atas maju mundurnya sebuah lembaga sekolah. Namun demikian, beberapa hasil penelitian mengindikasikan bahwa kinerja kepala sekolah belum menunjukkan hasil yang menggembirakan. Kepala sekolah merupakan input terpenting sekolah yang memiliki tugas, fungsi dan tanggung jawab yang sangat besar dalam mencapai tujuan sekolah (Amstrong, 2015: 71). Oleh karena itu, sangat mendesak untuk dilakukan penelitian pengembangan model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah sebagai upaya untuk meningkatkan mutu manajerial dan akademik di tingkat sekolah. Holified & Cline (2007: 109) menyatakan bahwa salah satu tugas utama kepala sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas sekolah. Hal senada juga dinyatakan oleh Dufour & Barkey (2005: 189) bahwa kesuksesan dari upaya perbaikan sekolah bergantung pada upaya pengembangan keprofesian di dalam sekolah, dan yang utama adalah pengembangan keprofesian guru. Dengan lain kata hampir seluruh energi kepala sekolah digunakan untuk memperbaiki mutu pembelajaran melalui pengembangan keprofesian guru secara terus menerus. Oleh karena itu, kinerja kepala sekolah menjadi sangat penting karena kegiatan dalam pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah (Setiawan, 2005: 1).

Berdasarkan beberapa hal di atas, maka aspek dan ruang lingkup yang dijadikan kajian dalam buku ini serta dicantumkan sebagai rumusan masalah, antara lain.

1. Bagaimanakah pengertian dan filsafat manajemen?

2. Bagaimanakah model-model manajemen?
3. Bagaimanakah konsep evaluasi?
4. Bagaimanakah evaluasi kinerja kepala sekolah?
5. Bagaimanakah model Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS)?
6. Bagaimanakah Model Manajemen Evaluasi Kinerja Manajerial dan Akademik Kepala SMK (MOMEN SINEMA)?
7. Bagaimanakah implementasi model manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah?

Rumusan masalah tersebut sebagai acuan dalam memecahkan masalah manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah sehingga menjadi referensi bagi semua masyarakat dan praktisi dalam bidang pendidikan.

## **B. Definisi Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah**

Kepala sekolah yang ideal adalah kepala sekolah yang mampu melaksanakan fungsi manajemen secara baik. Manajemen secara konseptual, memiliki definisi yang dilihat dari berbagai sudut pandang. Menurut Sharma (2009: 66) manajemen diartikan bahwa: "*management is getting people to do or what needs to be done*". Konsepsi ini dimaknai bahwa manajemen merupakan kegiatan memandu orang untuk bekerja atau mengerjakan apa saja yang dibutuhkan. Menurut Sharma tersebut manajemen diartikan sebagai suatu usaha untuk mencapai tujuan dengan menyuruh orang lain untuk mengerjakannya.

Sementara menurut Amstrong (2015: 3) manajemen diartikan bahwa *management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources*. Konsep tersebut dapat artikan bahwa manajemen adalah sebuah proses tentang apa yang akan dilakukan dan menyelesaikannya dengan menggunakan cara yang efektif dan efisien. Definisi manajemen menurut Brown (2006: 15),

*management is the process of using functions that include planning, organizing, leading, and controlling of an organization.* Manajemen adalah proses menggunakan fungsi-fungsi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian suatu organisasi.

Manajemen menurut Griffin & Gregory (2014: 143), merupakan proses perencanaan, perorganisasian, pengkoordinasian serta pengontrolan setiap sumber daya yang ada guna mencapai tujuan ataupun *goals* yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien. Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan, dalam perspektif persekolahan, dengan merujuk kepada pemikiran Terry (2012: 126), meliputi: (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pelaksanaan (*actuating*) dan (4) pengawasan (*controlling*). Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Keith (1991: 72) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective.*

Sedangkan Handoko (1991: 34) mengemukakan bahwa: perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini. Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. Oleh karena itu, dalam perencanaan (*planning*) dilakukan kegiatan memilih tujuan dan cara untuk mencapai tujuan. Kegiatan *organizing* disusun tanggung jawab pada setiap

tugas yang harus diselesaikan. Kegiatan *actuating* adalah melaksanakan kegiatan dimana manajer berusaha mempengaruhi supaya tenaga kerja termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya. Sedangkan *controlling* dilakukan pemantauan kegiatan, sehingga jika ada penyimpangan dapat segera diperbaiki (Griffin & Gregory, 2014: 143). Konten buku ini, kegiatan perencanaan *planning* berisi kegiatan meramal dan merumuskan tujuan, menetapkan dan menginterpretasikan manajemen evaluasi, mengembangkan manajemen evaluasi untuk mencapai tujuan, menetapkan jadwal, menyiapkan anggaran dan mengembangkan standar. *Organizing* berisi kegiatan mengembangkan struktur organisasi, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, menetapkan prosedur penggunaan sumber daya, merancang pekerjaan dan mengembangkan deskripsi kerja. *Directing* berisi kegiatan memotivasi, melatih dan mengembangkan bawahan, mengembangkan saluran komunikasi, menilai gaya kepemimpinan personil. *Controlling* berisi kegiatan mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan evaluasi, mengambil tindakan perbaikan hasil evaluasi, melakukan penilaian kinerja, melaporkan hasil dan memonitor kegiatan secara berkelanjutan.

Evaluasi menurut Rogers & Badham (2005: 2) diartikan sebagai "*evaluation is the process of systematically collecting and analyzing information in order to form value judgements based on firm evidence.*" Evaluasi merupakan proses yang sistematis dari pengumpulan dan analisis informasi agar ada keselarasan antara hasil penghakiman dengan bukti yang ada. Keputusan ini sangatlah erat hubungannya dengan perbaikan atau pengkoreksian agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, evaluasi sangatlah dibutuhkan dalam organisasi yaitu sebagai sarana untuk

bercermin untuk lebih baik dan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Rogers dan Badham (2005: 2) mendefinisikan, "*evaluation is the process of systematically collecting and analyzing information in order to form value judgement based on firm evidence.*" Evaluasi adalah proses pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis untuk membentuk penilaian berdasarkan bukti yang kuat. Widodo (2012: 2) mendefinisikan, kinerja (*performance*) adalah usaha dalam pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja suatu lembaga dapat dilihat dari tingkatan sejauhmana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan sebelumnya.

Evaluasi merupakan proses penilaian yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi dan pengenalan permasalahan serta pemberian solusi atas permasalahan yang ditemukan. Dalam berbagai hal, evaluasi dilakukan melalui monitoring terhadap sistem yang ada. Namun demikian, evaluasi kadang-kadang tidak dapat dilakukan dengan hanya menggunakan informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi pada organisasi saja (Mardapi, 2013: 21). Oleh karena itu, manajemen evaluasi dimaksudkan sebagai usaha pengelolaan atau pengaturan evaluasi agar hasilnya valid dan reliabel sehingga dapat ditindaklanjuti secara tepat sasaran. Dalam buku ini, evaluasi dipakai untuk mengukur kinerja kepala SMK terutama menyangkut kinerja bidang manajerial dan akademik.

Manajemen evaluasi menurut Follet (1997: 121), diistilahkan sebagai seni dalam mengelola evaluasi dengan bantuan orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa seorang manajer evaluasi bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan evaluasi. Proses manajemen evaluasi merupakan proses yang digunakan

sebagai tonggak atau patokan dalam pelaksanaan agar tujuan evaluasi tercapai. Oleh karena itu, manajemen evaluasi dapat dikatakan sebagai *skill* atau kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan fungsi evaluasi dengan baik. Manajemen evaluasi memiliki kaitan yang sangat erat dengan fungsi manajemen. Sebab manajer yang baik, harus memiliki kemampuan untuk menjadikan orang lain lebih dihargai, sehingga orang lain akan melakukan segala hal yang menjadi tugasnya. Dalam buku ini, manajemen evaluasi dimaksudkan bagaimana merencanakan desain manajemen evaluasi dalam kerangka manajemen evaluasi dengan berbagai perangkat, sumber daya dan mekanisme, mengorganisasikan seluruh sumber daya, melaksanakan kegiatan evaluasi, dan kegiatan pengawasan terhadap seluruh pelaksanaan manajemen evaluasi.

Proses manajemen evaluasi yang digunakan oleh berbagai lembaga terkait saat ini masih banyak yang menggunakan model manajemen konvensional dan belum berbasis pada penelitian dan pengembangan. Manajemen evaluasi terus berkembang mulai dari yang prosesnya sederhana sampai ke kompleks. Sebagian besar manajemen evaluasi yang konvensional hanya menggunakan tiga langkah yaitu perancangan program, implementasi program, dan laporan hasil program. Dalam buku ini akan dikembangkan model manajemen evaluasi yang lebih lengkap, kompleks, dan akuntabel yaitu menyertakan fungsi pengorganisasian, monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan (Fernandes, 1984: 39). Selama ini, kegiatan evaluasi lebih terfokus pada kegiatan penilaian seperti halnya kegiatan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) yang belum termanajemen dan terorganisasi dengan baik. Hasilnya adalah rapor kinerja kepala sekolah yang belum lengkap

sehingga sulit untuk ditindaklanjuti, apalagi kepala sekolah tidak mendapatkan rapor tersebut.

Selanjutnya kinerja menurut Russell (2015: 15) didefinisikan sebagai *performance is defined as the record outcomes produced on a specified job function or activity during a specified period*. Dalam hal ini kinerja diartikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu pula. Subekhi & Jauhar (2012: 193), memaknai kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja dalam buku ini dimaknai sebagai kinerja atau prestasi kerja kepala SMK pada bidang manajerial dan akademik.

Kinerja manajerial menurut Nasution (2001: 28) adalah kemampuan manajer saat menjalankan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara Djailani (2016: 4) mengemukakan, kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi, dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien. Kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial tersebut dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu: kemampuannya dalam menyusun perencanaan, pengembangan organisasi sesuai kebutuhan, kepemimpinan kepala sekolah, mengelola perubahan, menciptakan iklim dan budaya sekolah, mengelola guru dan staf, peserta didik, administrasi dan kurikulum, mengelola sarana prasarana, serta memanfaatkan kemajuan teknologi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah (Karwati & Priansa, 2013:

26). Kinerja manajerial adalah kemampuan dan pemahaman kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Kinerja manajerial tersebut kemudian diimplementasikan dalam bentuk kinerja. Sebagaimana dinyatakan Delors (2016: 46) yang menjelaskan bahwa *performance is the application of competence to achieve success carry out a job.*

Menurut Daryanto (2016: 6) kinerja manajerial dan akademik adalah kemampuan kepala sekolah dalam melakukan supervisi akademik yang meliputi: 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Oleh karena itu, akademik kepala sekolah meliputi kinerja dalam mengembangkan kurikulum, mengembangkan dokumen akademik, mengembangkan model TIK, merencanakan program supervisi akademik, dan melaksanakan supervisi akademik, serta melakukan pengawasan pelaksanaan supervisi akademik.

Kinerja manajerial dan akademik merupakan dua variabel kinerja yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Dalam konsepsi ini, Karwati & Priansa (2013: 26) menjelaskan bahwa kinerja manajerial kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial dapat dilihat dari beberapa aspek pokok, yakni: kemampuannya dalam menyusun perencanaan, pengembangan organisasi sesuai kebutuhan, kepemimpinan kepala sekolah, mengelola perubahan, menciptakan iklim dan budaya sekolah, mengelola guru dan staf, peserta didik, administrasi dan kurikulum, mengelola sarana prasarana, serta memanfaatkan kemajuan teknologi bagi peningkatan pembelajaran dan

manajemen sekolah. Sedangkan kinerja akademik kepala sekolah meliputi kemampuan dalam mengembangkan kurikulum, mengembangkan dokumen akademik, mengembangkan model TIK, merencanakan program supervisi akademik, dan melaksanakan supervisi akademik (Karwati & Priansa, 2013: 27). Dua bidang inilah yang merupakan fokus dalam pembahasan buku ini, terutama menyangkut kinerja kepala sekolah pada bidang manajerial dan akademik.

Oleh karena itu, kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh, sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara cepat, di samping memiliki sikap positif yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikannya. (Slamet, 2005: 18). Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengolahan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerjasama dalam mewujudkan tujuan sekolah (Suhartoyo, 2015: 2). Dalam konsepsi ini, kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan pendayagunaan sumber daya pendidikan.

## **Kesimpulan**

Pemahaman dan pengetahuan tentang manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah dibutuhkan untuk menjamin bahwa kepala sekolah telah melakukan tugas-tugasnya secara baik dan berkelanjutan. Selain itu, referensi mengenai model manajemen evaluasi kinerja diperlukan agar proses evaluasi dapat membuahkan hasil secara objektif. Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi pada satuan pendidikan yang harus memiliki kinerja yang baik, sehingga dapat mendukung usaha pencapaian Standar Nasional Pendidikan. Kepala sekolah juga harus mempunyai tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsinya. Selama ini, model yang digunakan oleh pemerintah adalah model Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) yang menilai seluruh komponen kinerja kepala sekolah. Model lain yang lebih praktis, efektif, dan efisien yakni model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik (MOMEN SINEMA) kepala sekolah yang mencakup aspek manajerial dan akademik dengan langkah manajemen, antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan keberlanjutan.

# BAB II

## PENGERTIAN DAN FILSAFAT MANAJEMEN

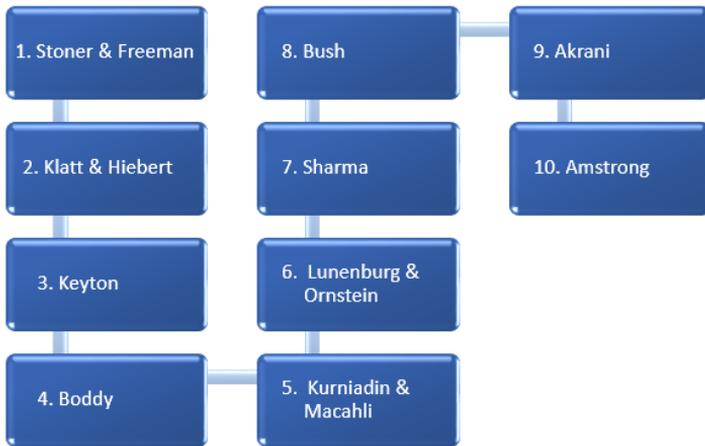
### A. Pengertian Manajemen



Gambar 2.1. Ilustrasi Manajemen

Sumber: <https://www.pngegg.com>

Secara konseptual, manajemen mempunyai pengertian sebagai salah satu ilmu yang digunakan oleh para pemimpin untuk mengatur dan merancang tentang apa yang hendak dilakukan guna mencapai tujuan bersama. Manajemen juga merupakan sebuah kunci dalam suksesnya pelaksanaan program di suatu organisasi. Di bawah ini beberapa pengertian manajemen menurut para ahli.



Gambar 2.2. Pengertian Manajemen menurut Para Ahli

### 1. Pengertian Manajemen menurut Stoner & Freeman

Stoner & Freeman (2000: 238) mengungkapkan bahwa *"the art of getting things done through people."* Manajemen dimaknai sebagai sebuah seni dalam melakukan pekerjaan melalui orang lain untuk melakukannya. Orang yang melakukan fungsi manajemen disebut manajer. Manajer merupakan sebuah fungsi yang menghasilkan pekerjaan dengan memerintah orang lain untuk melakukannya. Dengan demikian, manajer tidak mengerjakan sendiri, tetapi menyuruh bawahannya untuk bekerja. Diperlukan pengalaman dan seni untuk dapat menyuruh orang lain tanpa rasa terpaksa ketika melaksanakannya. Fungsi kepemimpinan memiliki peran penting dalam fungsi manajemen.

### 2. Pengertian Manajemen menurut Klatt & Hiebert

Klatt & Hiebert (2001: 5) menyatakan bahwa *"management and leadership is a balance. Powerful leaders are an essential aspect of their credibility stems from their management expertise."* Manajemen merupakan suatu ilmu yang tidak terlepas dari kepemimpinan. Manajemen dan kepemimpinan

ialah sebuah keseimbangan atau perpaduan. Pemimpin yang hebat membutuhkan keahlian manajemen yang kredibel atau terpercaya.

### 3. Pengertian Manajemen menurut Keyton

Keyton (2005: 39) mendefinisikan manajemen sebagai *“management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources.”* Manajemen merupakan sebuah proses untuk meraih tujuan organisasi melalui kerja sama dari orang-orang maupun sumber organisasi yang lain.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu hal utama, penting, dan harus ada dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Keyton (2005: 215) mendefinisikan manajemen berdasarkan tiga karakteristik utama sebagai berikut.



Gambar 2.3. Karakteristik Manajemen menurut Keyton

- a. Manajemen merupakan sebuah proses atau tahapan yang berkelanjutan dan adanya aktivitas yang saling berkaitan.
- b. Manajemen melibatkan dan berkonsentrasi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
- c. Tujuan organisasi ini dicapai melalui kerja sama dan orang-orang atau sumber organisasi lainnya.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat direduksi bahwa manajemen ialah sebuah proses berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi yang melibatkan pihak-pihak tertentu.

#### **4. Pengertian Manajemen menurut Boddy**

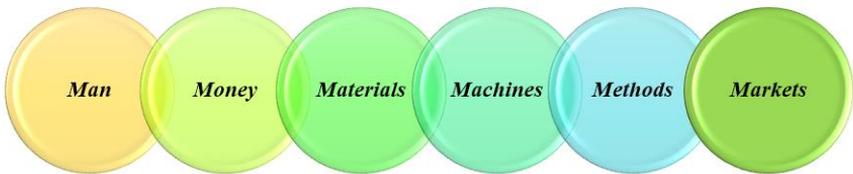
Boddy (2008: 10) mengatakan bahwa *“management is a feature of most human circumstances domestic, social and political- as well as in formally established organizations.”* Berdasarkan konsepsi ini, manajemen dimaknai sebagai satu alat dalam lingkup sosial, domestik, dan politik yang secara formal membangun sebuah organisasi.

Dalam hal ini, manajemen merupakan komponen utama yang harus ada dalam sebuah organisasi, karena dengan manajemen ini semua aktivitas yang ada dalam organisasi tersebut dapat diatur guna mencapai tujuan yang sama. Boddy (2008: 23) juga menambahkan bahwa manajemen itu muncul ketika seseorang bertanggung jawab atas sebuah aktivitas dalam sebuah organisasi untuk mengetahui dan mengukur *progress* serta *outcome*.

Manajemen memiliki kedudukan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kedudukan ini untuk mengatur dan mengendalikan aktivitas yang akan, sedang, dan telah dilakukan demi tercapainya tujuan.

## 5. Pengertian Manajemen menurut Bush

Bush (2008: 195) menyatakan *“management is a set of activities directed towards efficiency and effective utilization of organizational resources in order to achieve organizational goals.”* Manajemen dimaknai sebagai kegiatan langsung yang menuju pada penggunaan sumber organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.



Gambar 2.4. 6M menurut Bush

Manajemen dibutuhkan sebagai sarana dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat enam sumber daya yang digunakan dalam manajemen ini atau biasa disebut dengan istilah 6M atau *“six M's of management”* yaitu *man, money, materials, machines, methods, and markets*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses yang dilaksanakan oleh manajer untuk menggunakan sumber daya (*man, money, materials, machines, methods, dan markets*) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif serta efisien dalam prosesnya.

## 6. Pengertian Manajemen menurut Sharma



Gambar 2.5. Manajemen menurut Sharma

Sumber: <https://lenterakecil.com>

Sharma (2009: 66) mengemukakan bahwa *“management is getting people to do or what needs to be done.”* Dalam hal ini, manajemen dimaknai sebagai kegiatan memandu orang untuk bekerja atau mengerjakan apa saja yang dibutuhkan.

Manajemen merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan dengan menyuruh orang lain atau mempekerjakan orang lain dalam pencapaiannya. Dengan demikian, jika seseorang sudah menjadi manajer, maka tidak sebaiknya melakukan pekerjaan yang sifatnya teknis, karena pekerjaan teknis cukup dikerjakan oleh orang lain (bawahan). Sebagai manajer cukup memimpin dan memerintah orang lain agar bekerja secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal.

## 7. Pengertian Manajemen menurut Lunenburg & Ornstein

Lunenburg & Ornstein (2012: 6) mengemukakan bahwa *“management is a study work scientifically to identify the one best way to perform a task.”* Maksud dari pendapat tersebut,

manajemen ialah suatu pekerjaan studi ilmiah untuk mengidentifikasi satu cara yang terbaik guna melaksanakan suatu tugas.

### 8. Pengertian Manajemen menurut Kurniadin & Machali

Kurniadin & Machali (2013: 22-28) mereduksi pengertian manajemen dari beberapa tokoh yaitu.

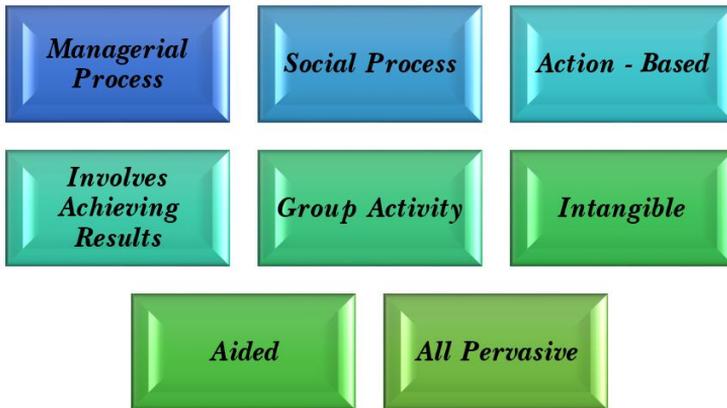
- a. Follett (1997: 28) mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan sesuatu melalui orang.
- b. Koontz (1981: 128) menyatakan bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang dalam kelompok yang terorganisir secara formal.
- c. Fayol (2002: 172) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu tindakan untuk meramalkan, merencanakan, mengatur, memerintah, mengkoordinasikan, dan mengendalikan.
- d. Terry (2012) menyatakan bahwa *“management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performance to determine and accomplish stated objectives by the use of human being other resources.”* Manajemen dimaknai sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.

Mengacu pada beberapa pengertian di muka, dapat diambil suatu pengertian bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan untuk mengkoordinasikan, memerintah, dan mengendalikan orang-orang yang berada di dalam organisasinya agar mereka mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam pengertian yang

lebih substantif, manajemen dapat dimaknai sebagai seni menghasilkan sesuatu melalui orang lain yang mengerjakannya.

### 9. Pengertian Manajemen menurut Akrani

Akrani (2014: 217) mengidentifikasi beberapa karakteristik manajemen yang menonjol sebagai berikut.



Gambar 2.6. Karakteristik Manajemen menurut Akrani

#### a. *Management is a Managerial Process*

*“Management is a process and not merely a body of individuals. Those who perform this process are called managers. The managers exercise leadership by assuming authority and direct others to act within the organization.”*

Dalam pengertian ini, manajemen merupakan sebuah proses manajerial. Di mana manajemen diartikan sebuah proses, tidak hanya dari tampilan fisik suatu sistem saja. Orang yang berperan dalam sistem ini disebut manajer. Pada lingkup ini, manajer menguji kepemimpinan dengan mengasumsikan kekuasaan dan melangsungkan yang lain

untuk ikut andil dalam organisasi. Proses manajemen ini meliputi beberapa proses, yakni *planning, organizing, directing,* dan *unifying human efforts for the accomplishment of given tasks.*

**b. *Management is a Social Process***

*“Management takes place through people. The importance of human factor in management cannot be ignored. A manager's job is to get the things done with the support and cooperation of subordinates. It is this human element which gives management its special character.”*

Manajemen merupakan sebuah proses. Dalam pengertian ini, manajemen terjadi melalui orang. Oleh karena itu, pentingnya faktor manusia dalam manajemen tidak boleh diabaikan. Tugas seorang manajer adalah untuk menyelesaikan sesuatu dengan melalui dukungan dan kerja sama. Dari pernyataan tersebut, sudah sangat jelas bahwa komponen manusia berkontribusi dalam manajemen merupakan karakter khusus.

**c. *Management is Action-Based***

*“Management is always for achieving certain objectives in terms of sales, profit, etc. It is a result-oriented concept and not merely an abstract philosophy. It gives importance to concrete performance through suitable actions. It is an action based activity.”* Manajemen merupakan sebuah *action-based*. Maksudnya, manajemen selalu ditujukan untuk menerima objektif tertentu dalam hal penjualan, keuntungan, dan lain-lain. Ini merupakan sebuah konsep *result-oriented* dan tidak hanya sekedar filosofi yang abstrak. Hal ini memberikan keuntungan kepada kinerja nyata melalui tindakan yang tepat. Hal ini merupakan sebuah *action-based activity*.

**d. *Management Involves Achieving Results Through the Efforts of Others***

*“Management is the art of getting the things done through others. Managers are expected to guide and motivate subordinates and get the expected performance from them. Management acts as an activating factor.”* Manajemen meliputi proses pencapaian hasil melalui usaha. Pada dasarnya, manajemen merupakan sebuah seni untuk menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Manajer diharapkan dapat memandu dan memotivasi bawahan dan mendapatkan kinerja yang diharapkan dari mereka. Dalam hal ini, manajemen berperilaku sebagai sebuah faktor aktivasi.

**e. *Management is a Group Activity***

*“Management is not an isolated individual activity but it is a collective activity or an activity of a group. It aims at using group efforts for achieving objectives. Managers manage the groups and coordinate the activities of groups functioning in an organization.”* Manajemen merupakan sebuah aktivitas grup. Manajemen bukan kegiatan individu yang tertutup, akan tetapi itu merupakan sebuah aktivitas kolektif dari sebuah grup. Hal ini bertujuan dalam pembuatan grup untuk mencapai tujuan. Manajer mengatur aktivitas grup dan bawahan yang ada dalam organisasi tersebut.

**f. *Management is Intangible***

*“Management is not directly visible but its presence is noticed in the form of concrete results. Management is intangible, like invisible spirit, which guides and motivates people working in a business unit. Management is like government, which functions but is not visible in physical form.”* Manajemen merupakan sesuatu yang tidak nyata. Manajemen tidak secara langsung terlihat kehadirannya, tetapi akan terlihat hasilnya dalam hasil yang konkret. Dalam hal ini, manajemen seperti sebuah semangat

yang tidak terlihat yang memotivasi orang untuk bekerja dalam sebuah lingkungan bisnis. Manajemen seperti halnya pemerintah yang memiliki fungsi, tetapi tidak dapat dilihat dalam bentuk fisik.

g. ***Management is Aided, Not Replaced by Computers***

*“The computer is an extremely powerful tool of management. It helps a manager to widen his vision. The computer supplies ocean of information for important decision-making. The computer has unbelievable data processing and feedback facilities.”*

Manajemen adalah sesuatu yang membantu dan tidak dapat digantikan oleh komputer. Pada dasarnya, komputer merupakan alat canggih yang membantu manajemen. Komputer membantu manajer untuk memperluas visinya. Dalam hal ini, komputer menyediakan banyak informasi dalam pengambilan keputusan yang penting. Komputer juga memiliki fasilitas pemrosesan data yang luar biasa dan memberikan *feedback*. Hal ini memungkinkan seorang manajer melakukan analisis secara cepat terhadap keputusan yang tepat. Sebuah komputer membantu manajer dalam pekerjaan manajerial, tetapi alat ini tidak dapat menggantikan manajer dalam suatu bisnis.

Manajer adalah seseorang yang dibutuhkan pada masa lalu, sekarang, dan juga masa depan. Keberadaan manajer merupakan sesuatu yang penting dan mendasar dalam proses manajemen.

h. ***Management is All Pervasive***

*“Management is comprehensive and covers all departments, activities and employees. Managers operate at different levels but their functions are identical. This indicates that management is a universal and all pervasive process.”* Manajemen merupakan sesuatu yang menyebar. Manajemen memahami dan mampu

menangani semua departemen, aktivitas, dan pekerja. Dalam hal ini, manajer beroperasi pada tingkatan yang berbeda, tetapi fungsinya sangat mirip. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen merupakan sesuatu yang mencakup keseluruhan dan sebuah proses yang menyebar.

## **10. Pengertian Manajemen menurut Amstrong**

Amstrong (2015: 3) berpendapat bahwa *“management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources.”* Pendapat tersebut dapat dimaknai bahwa manajemen merupakan sebuah proses tentang apa yang akan dilakukan dan menyelesaikannya dengan menggunakan cara yang efektif. Dalam hal ini, seorang manajer harus mempertimbangkan aspek-aspek seperti tujuan dan juga sumber daya yang meliputi manusia, dana, sistem kerja, dan teknologi. Dibutuhkan ilmu manajemen untuk dapat *menghandle* aspek-aspek tersebut, sehingga dapat mempermudah dan membantu manajer dalam menyelesaikan tugas serta tuntutananya.

Berdasarkan beberapa pemahaman tentang manajemen tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah ilmu yang digunakan oleh para pemimpin untuk mengatur dan merancang tentang apa yang hendak dilakukan guna mencapai tujuan bersama. Manajemen tidak dapat dilepaskan dari teori kepemimpinan.

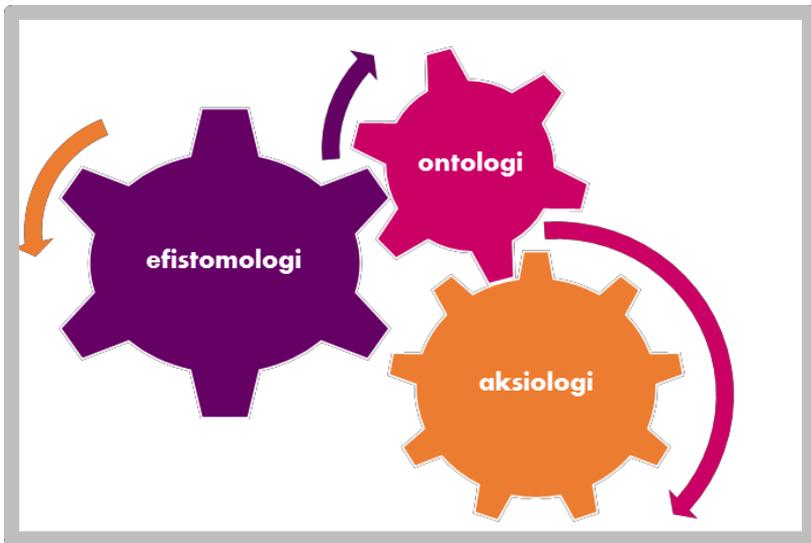
Dalam konteks manajemen pendidikan, maka manajemen adalah seperangkat komponen aktivitas yang sistemik dan sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan sebagaimana konteks yang telah ditetapkan. Lebih sempit lagi dalam pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), maka fungsi manajemen adalah aktivitas untuk mencapai tujuan SMK sebagaimana tersurat dalam tujuan penyelenggaraan pendidikan di SMK. Kepala SMK sebagai

pihak yang paling bertanggung jawab dalam pelaksanaan manajemen harus memiliki kemampuan manajemen sesuai dengan standar sebagaimana tuntutan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.

## B. Filsafat Manajemen

### 1. Cabang Ilmu Filsafat Manajemen

Filsafat manajemen harus memenuhi tiga aspek, antara lain (Mudlor, 2014).



Gambar 2.7. Filsafat Manajemen

Tiga cabang ilmu dalam filsafat manajemen yang saling melengkapi, sebagai berikut (Mudlor, 2014).

#### a. **Ontologi**

Ontologi adalah cabang ilmu yang mempelajari hakikat keberadaan sesuatu yang ingin diketahui.

b. **Efistomologi**

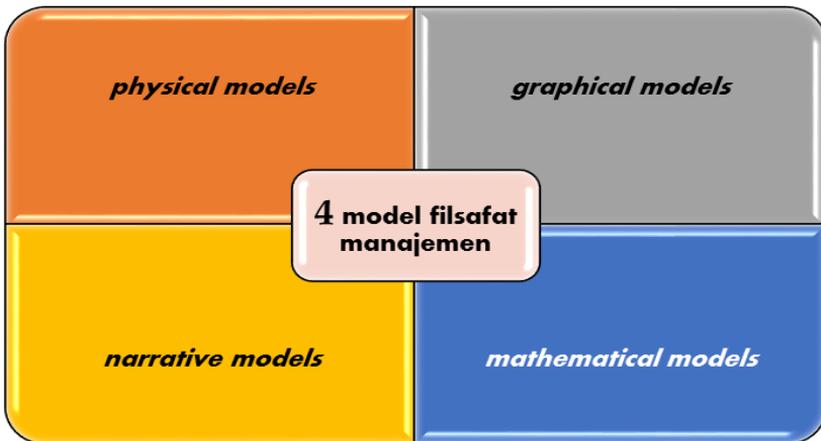
Efistomologi ialah cabang ilmu yang mempelajari bagaimana cara mendapatkan pengetahuan tersebut.

c. **Aksiologi**

Aksiologi merupakan cabang ilmu yang menjelaskan tentang manfaat dari pengetahuan tersebut.

**2. Model Filsafat Manajemen**

Model-model dalam filsafat manajemen, di antaranya (McLeod & Schell, 2017: 255).



Gambar 2.8. Model Filsafat Manajemen

Empat tipe model filsafat manajemen, sebagai berikut (McLeod & Schell, 2017: 255).

a. **Physical Models (Model Fisik)**

*Physical models* atau model fisik adalah suatu model filsafat manajemen yang disajikan dalam bentuk tiga dimensi misalnya miniatur objek.

b. **Graphical Models (Model Grafik)**

*Graphical models* atau model grafik yaitu model filsafat manajemen yang digunakan guna menyampaikan informasi agar lebih komunikatif ketika dibaca oleh pengguna, seperti *chart* atau diagram.

c. **Narrative Models (Model Naratif)**

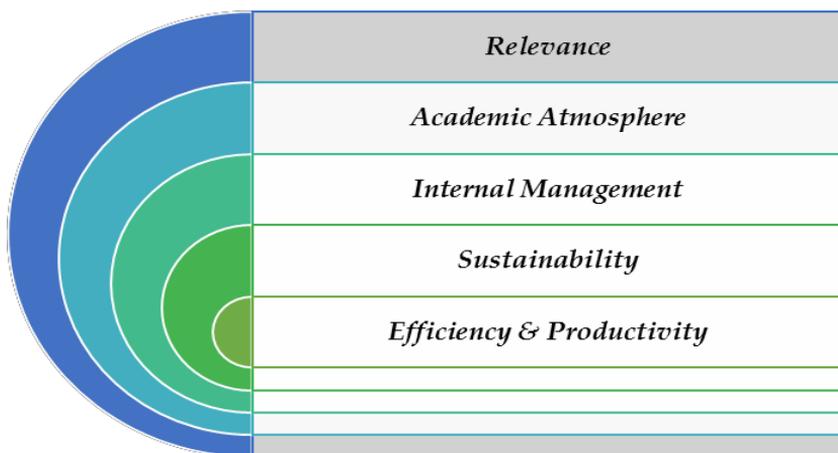
*Narrative models* atau model naratif dan model grafik sama-sama merupakan model filsafat manajemen yang masih konseptual.

d. **Mathematical Models (Model Matematis)**

*Mathematical models* atau model matematis adalah model filsafat manajemen yang berupa rumus matematika serta digunakan sebagai sarana dalam pengambilan keputusan.

3. **Kriteria Filsafat Manajemen**

Lima kriteria dalam filsafat manajemen yang biasa disingkat dengan RAISE, antara lain (Estoura & Roberto, 2019: 102).



Gambar 2.9. Kriteria Filsafat Manajemen

Kriteria-kriteria dalam filsafat manajemen, di antaranya (Estoura & Roberto, 2019: 102).

a. **Relevance (Relevansi)**

*Relevance* atau relevansi adalah sesuai dengan kebutuhan pasar nasional atau internasional.

b. **Academic Atmosphere (Suasana Akademis)**

*Academic atmosphere* atau suasana akademis merupakan terjadinya hubungan yang sehat di antara atasan dan bawahan serta pengembangan proses yang didukung oleh seluruh staf.

c. **Internal Management (Manajemen Internal)**

*Internal management* atau manajemen internal yaitu suatu perbaikan organisasi dan manajemen yang disertai dengan kegiatan optimalisasi pemanfaatan sumber daya dari berbagai aktivitas untuk keseluruhan program.

d. **Sustainability (Keberlanjutan)**

*Sustainability* atau keberlanjutan artinya mendayagunakan partisipasi masyarakat dan menyelenggarakan kerja sama serta dukungan dari pemerintah.

e. **Efficiency And Productivity (Efisiensi dan Produktivitas)**

*Efficiency and productivity* atau efisiensi dan produktivitas merupakan kegiatan melihat sesuatu dengan menggunakan tolok ukur produktivitas kerja dengan hasil yang efisien.

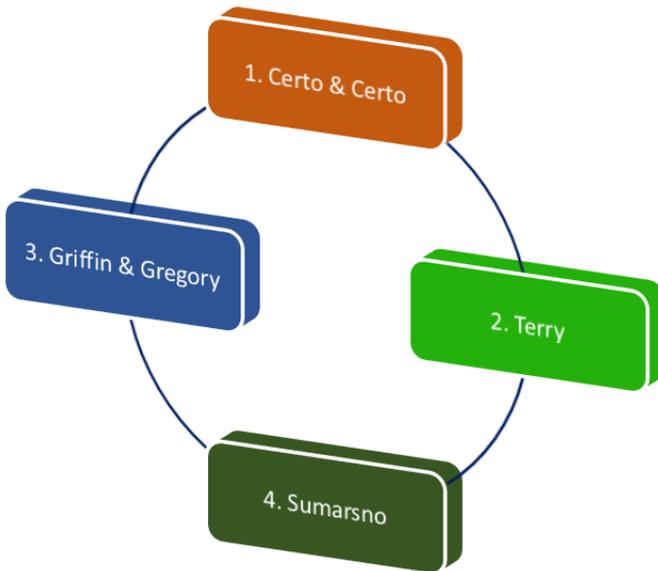
## **Kesimpulan**

Manajemen adalah ilmu yang digunakan oleh pemimpin untuk mengatur dan merancang tentang apa saja yang hendak dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen tidak dapat dilepaskan dari teori kepemimpinan. Filsafat manajemen harus memenuhi tiga aspek, antara lain ontologi, efristimologi, serta aksiologi.

# BAB III

## MODEL-MODEL MANAJEMEN

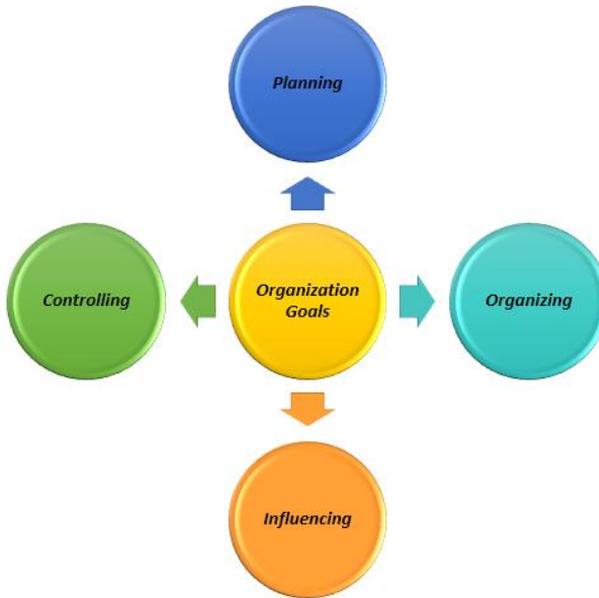
Terdapat berbagai model manajemen, sebagai berikut.



Gambar 3.1. Model-Model Manajemen

### A. Model Manajemen Certo & Certo

Terdapat empat dasar fungsi manajemen dalam proses manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *influencing*, dan *controlling* atau disingkat POIC (Certo & Certo, 2012: 7).



Gambar 3.2. Model Manajemen Certo & Certo

#### a. *Planning* (Perencanaan)

*Planning* atau perencanaan ialah salah satu proses manajemen yang melibatkan pemilihan tugas yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan organisasi, membuat kerangka bagaimana tugas-tugas itu harus dikerjakan, dan memperkirakan kapan sebaiknya dikerjakan. Dalam proses ini, *planning* berfokus kepada pencapaian tujuan.

Melalui perencanaan yang dibuat, seorang manajer membuat kerangka apa yang seharusnya dilakukan untuk mencapai sukses. Pada dasarnya *planning* merupakan sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu yang “benar”. Oleh karena itu, *planning* berhubungan dengan kesuksesan organisasi di masa depan (jangka pendek) maupun jauh di masa depan (jangka panjang).

**b. Organizing (Pengorganisasian)**

*Organizing* atau pengorganisasian yaitu salah satu proses di mana melanjutkan atau mengembangkan proses setelah *planning*. Dalam proses ini, dibuat sebuah mekanisme untuk menerapkan rencana menjadi aksi. Dalam organisasi, orang-orang akan diberi tugas yang merupakan salah satu bentuk kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pada hakikatnya tugas-tugas dibuat sebagai salah satu bentuk kontribusi individu dalam pencapaian kesuksesan dalam suatu organisasi. Selain itu, proses *organizing* juga melibatkan penentuan tugas dan pengelompokkan kerja. Dalam hal ini, *organizing* tidak boleh dilakukan secara kaku, akan tetapi harus dilakukan secara *fleksibel* dan *adaptable* guna menghadapi tantangan yang ada.

**c. Influencing (Mempengaruhi)**

*Influencing* atau mempengaruhi juga merupakan salah satu dasar dalam proses manajemen. Proses ini akan selalu berkaitan dengan *motivating*, *leading*, *directing*, atau *actuating*. Proses *influencing* ini dapat didefinisikan sebagai panduan sebuah aktivitas dari anggota organisasi dalam arah yang sesuai.

Dalam hal ini, yang dimaksud dengan arah yang sesuai merupakan arah yang membantu organisasi bergerak menuju yang lebih baik. Pada dasarnya, *influencing* mempunyai tujuan untuk meningkatkan produktivitas. *Human-oriented work* biasanya memiliki tingkat perubahan lebih tinggi dan jangka panjang dari pada *task-oriented*. Hal ini terjadi karena orang-orang tipe yang kedua kurang menyenangkan.

#### **d. Controlling (Pengontrolan)**

*Controlling* atau pengontrolan adalah salah satu proses dasar di mana seorang manajer melakukan hal-hal sebagai berikut.

- 1) Mengumpulkan informasi yang mengukur kinerja terbaru dalam organisasi.
- 2) Membandingkan standar kinerja sekarang dengan standar kinerja sebelum disusun.
- 3) Perbandingan ini dapat digunakan untuk menentukan bahwa organisasi harus diubah guna menghadapi standar yang disusun.

*Controlling* ialah sebuah proses yang sedang berjalan. Dalam hal ini, seorang manajer secara terus-menerus mengumpulkan informasi, membuat perbandingan mereka, dan kemudian mencoba untuk menemukan jalan baru guna meningkatkan produksi melalui modifikasi organisasi. Dalam catatan sejarah, terdapat beberapa kesalahan yang dilakukan oleh manajer dalam proses *planning*, *organizing*, *influencing*, dan *controlling*.

## B. Model Manajemen Terry

*“Management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people”* (Terry, 2012). Manajemen merupakan suatu pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan bersama-sama atau melalui usaha orang lain.



Gambar 3.3. Model Manajemen Terry

Manajemen sangat penting dalam setiap aktivitas individu maupun kelompok di suatu organisasi guna mencapai tujuan. Manajemen berorientasi pada proses atau *process oriented* yang artinya manajemen membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan, serta keterampilan supaya aktivitas dapat menjadi lebih efektif dan menghasilkan tindakan untuk mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, organisasi akan sukses jika menggunakan manajemen yang baik. Empat fungsi dasar manajemen, antara lain *planning*,

*organizing, actuating, dan controlling* atau dapat disingkat dengan istilah POAC.

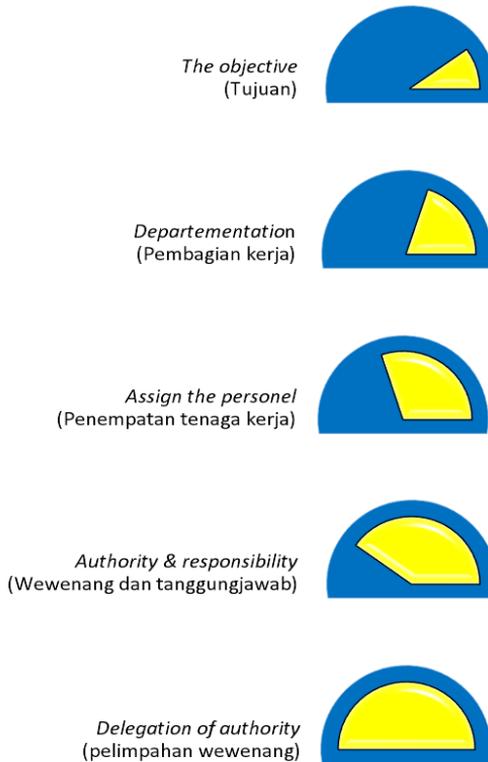
**a. Planning (Perencanaan)**

*Planning* atau perencanaan adalah *“the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necesarry to achieve desired result.”* Perencanaan yakni pemilihan dan penghubungan fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan atau asumsi guna masa yang akan datang. Perencanaan dilakukan melalui cara menggambarkan dan merumuskan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

**b. Organizing (Pengorganisasian)**

*Organizing* atau pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa adanya hubungan dengan yang lain atau dengan kata lain tanpa menetapkan tugas-tugas tertentu di dalam masing-masing unit. *“Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities.”* Pengorganisasian yaitu suatu kegiatan menentukan, mengelompokkan, dan menyusun macam-macam kegiatan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan. Pengorganisasian juga bermakna sebagai penempatan orang-orang atau pegawai terhadap kegiatan tertentu.

Penyediaan faktor-faktor yang cocok untuk keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang yang dilimpahkan kepada setiap orang. Lima azas dalam pengorganisasian, antara lain.



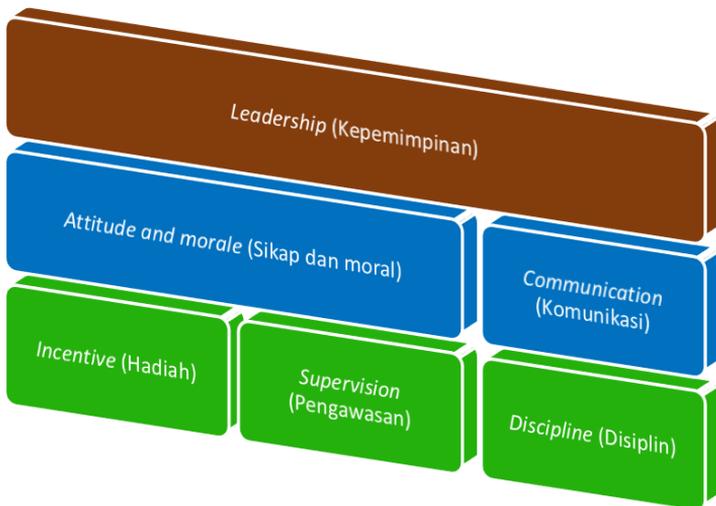
Gambar 3.4. Lima Azas dalam Pengorganisasian

### c. **Actuating (Pelaksanaan atau Penggerakan)**

*“Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts”* (Terry, 2012: 128). *Actuating* (pelaksanaan atau penggerakan) yaitu membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok supaya memiliki kehendak dan mampu berusaha keras guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan ikhlas.

Tahap ketiga ini dilakukan setelah perencanaan dan pengorganisasian dari pihak pimpinan. Tercapai atau tidaknya tujuan bergantung pada pergerakan seluruh anggota, mulai

dari tingkat atas, menengah, sampai bawah. Semua kegiatan harus terarah dan sesuai sasaran. Hal ini mengingatkan kegiatan yang tidak terarah akan menyebabkan pemborosan tenaga kerja, biaya, waktu, dan materi (*tools of management*) atau biasa diistilahkan sebagai *mis-management*. Perencanaan dan pengorganisasian merupakan sebuah landasan untuk terciptanya pergerakan yang terarah dan tepat sasaran (Turney, 1992: 231). Faktor-faktor yang diperlukan untuk pelaksanaan diilustrasikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 3.5. Enam Faktor Penting Pergerakan

#### d. *Controlling* (Pengawasan)

*Controlling* atau pengawasan memiliki peran dan kedudukan yang penting dalam manajemen. Hal ini mengingatkan bahwa fungsi dari pengawasan ialah untuk menguji pelaksanaan kerja apakah sudah teratur, tertib, dan terarah. *Controlling* atau pengawasan mempunyai tujuan untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju pada sasaran. Pada akhirnya, jika kegiatan telah tepat sasaran, maka organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

“Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished (the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans)” (Terry, 2012: 132). Pengawasan merupakan suatu proses penentuan apa-apa saja yang harus dicapai atau disebut dengan standar, apa yang sudah dicapai melalui penilaian pelaksanaan, serta perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Hasil dari pengawasan ini adalah terciptanya pelaksanaan yang sesuai dengan perencanaan, yaitu selaras dengan standar atau ukuran. Proses pengawasan meliputi empat kegiatan, di antaranya.

Tabel 3.1. Empat Kegiatan dalam Pengawaswan

No.	Empat Kegiatan dalam Pengawaswan	
a.	<i>Determining the standard or basis for control</i>	Menentukan standar atau dasar pengawasan
b.	<i>Measuring the performance</i>	Membuat ukuran pelaksanaan
c.	<i>Comparing performance with the standard and asserting the difference, it any</i>	Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menemukan perbedaan
d.	<i>Correcting the deviation by means of remedial action</i>	Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara yang tepat

### C. Model Manajemen Griffin & Gregory

Manajemen terdiri atas empat proses, yakni *planning*, *organizing and staffing*, *leading*, dan *controlling*, sebagai berikut (Griffin & Gregory, 2014: 174).



Gambar 3.6. Model Manajemen Griffin & Gregory

Proses-proses manajemen, antara lain (Griffin & Gregory, 2014: 174).

**a. *Planning* (Perencanaan)**

*Planning* atau perencanaan merupakan gambaran tentang tujuan dan cara-cara untuk mencapainya. Perencanaan mempunyai peran yang sangat vital menjadi inti dari manajemen.

Seorang manajer bercermin untuk melihat apa yang ada di masa depan serta langkah-langkah yang

perlu dilakukan melalui perencanaan. Pengambilan keputusan ialah salah satu istilah dalam perencanaan. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan, di mana keputusan yang diambil harus melewati rencana-rencana, sehingga mencapai kata final.

**b. *Organizing and Staffing* (Pengorganisasian dan Kepegawaian)**

**1) *Organizing* (Pengorganisasian)**

*Organizing* atau pengorganisasian yaitu proses yang bertujuan untuk memastikan kebutuhan manusia dan sumber fisik yang tersedia, sehingga mampu melakukan rencana yang telah disusun serta dapat mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian mencakup tahapan-tahapan, antara lain menjalankan aktivitas, membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang spesifik, serta memilih siapa-siapa saja yang mempunyai hak untuk menyelesaikan tugasnya.

**2) *Staffing* (Kepegawaian)**

*Staffing* atau kepegawaian merupakan kegiatan besar yang dikelompokkan menjadi fungsi-fungsi terpisah dari *organizing* atau pengorganisasian. Kepegawaian juga dimaknai sebagai pengklasifikasian menjadi kelas atau subdivisi guna memastikan bahwa terdapat kebutuhan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

**c. *Leading* (Kepemimpinan)**

*Leading* atau kepemimpinan ialah faktor lain yang mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi. *Leading* meliputi beberapa level, seperti *energizing* (memberikan energi), *directing* atau mengarahkan,

*activating* (mengaktifkan), dan *persuading others* (membujuk orang lain).

Hakikatnya, kepemimpinan melibatkan sejumlah proses interpersonal, antara lain motivasi, komunikasi, pelatihan, dan mampu menunjukkan kepada anggota bagaimana cara-cara mencapai tujuan. Berdasarkan konsep manajemen, kepemimpinan merupakan kunci yang memiliki fokus tugas dalam menginspirasi anggota dan membawa perubahan dalam fokus yang ada untuk mendapatkan sistem yang stabil.

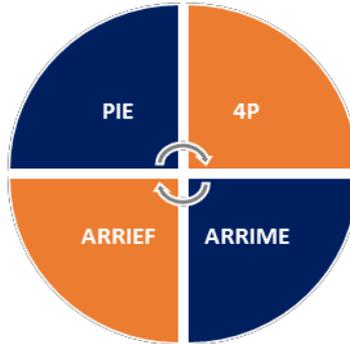
#### d. *Controlling* (Pengontrolan)

*Controlling* atau pengontrolan adalah memastikan bahwa kinerja telah berjalan dengan baik menuju rencana. Hal ini sebenarnya merupakan perbandingan antara kinerja aktual dan standar *predetermined* (sudah ditentukan sebelumnya). Manajer harus mengambil aksi korektif, apabila terdapat perbedaan yang signifikan antara keduanya.

Aspek sekunder dari *controlling* adalah menentukan mana-mana saja rencana asli yang membutuhkan revisi dan memberikan realitas dalam kehidupan sehari-hari. Fungsi pengawasan terjadi karena seorang manajer kembali ke fungsi perencanaan untuk sementara guna memaksimalkan rencana awal.

#### D. Model Manajemen Sumarsono

Empat model manajemen, antara lain (Sumarsono, 2014: 39).



Gambar 3.7. Model Manajemen Sumarsono

Beberapa model manajemen yang masih sering digunakan oleh ahli manajemen, sebagai berikut (Sumarsono, 2014: 39).

##### 1. Model PIE

Model PIE atau *planning, implementation, dan evaluation* adalah model manajemen yang paling sederhana, sebab model ini hanya meliputi tiga fungsi, antara lain perencanaan, implementasi, dan evaluasi sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

##### 2. Model 4P

Model 4P merupakan model manajemen yang terdiri atas empat proses manajemen, yaitu perencanaan, pergerakan dan pelaksanaan, pengawasan, serta pengendalian dan penilaian.

##### 3. Model ARRIF

Model ARRIF atau analisis, rumusan, rencana, implementasi, dan forum komunikasi ialah model

manajemen yang digunakan oleh organisasi yang bergerak dalam bidang partisipasi masyarakat.

#### 4. Model ARRIME

Model ARRIME atau analisis, rumusan, rencana, implementasi, monitoring, dan evaluasi merupakan model manajemen yang tidak jauh berbeda dengan model ARRIF. Perbedaan di antara keduanya yaitu pada fungsi monitoring dan evaluasi yang diletakkan secara terpisah.

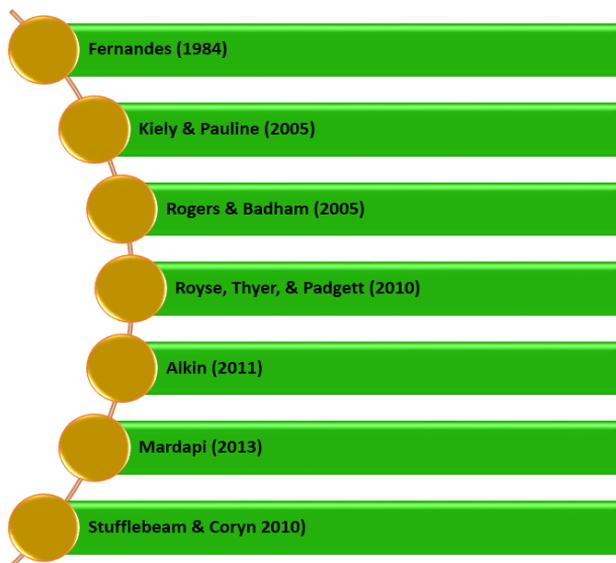
### Kesimpulan

Model-model manajemen yang dibahas dalam buku referensi ini, antara lain model manajemen Certo & Certo, model manajemen Terry, model manajemen Griffin & Gregory, dan model manajemen Sumarsono. Model manajemen Certo & Certo yaitu *planning, organizing, influencing, dan controlling* atau disingkat POIC. Model manajemen Terry antara lain *planning, organizing, actuating, dan controlling* atau dapat disingkat dengan istilah POAC. Model manajemen Griffin & Gregory yakni *planning, organizing and staffing, leading, dan controlling*. Model manajemen Sumarsono terbagi menjadi empat model, yaitu model PIE, model 4P, model ARRIF, dan model ARRIME.

# BAB IV

## KONSEP EVALUASI

Konsepsi evaluasi dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu.



Gambar 4.1. Konsepsi Evaluasi

### A. Evaluasi menurut Fernandes

Fernandes (1984: 62) menyebutkan bahwa proses evaluasi merupakan sebuah kegiatan manajemen. Standar evaluasi muncul pada tahun 1981 yang terdiri atas empat dasar, antara lain *utility* (kegunaan), *feasibility* (kelayakan), *propriety* (kebenaran), dan *accuracy* (ketepatan). Pada tahun 2010, standar evaluasi bertambah satu dasar, yakni *evaluation accountability* atau evaluasi akuntabilitas. *Evaluation accountability* mengacu pada refleksi dan pelatihan yang sistematis serta dapat dihitung. Standar ini juga mengacu pada tanggung jawab kepala sekolah guna mendapatkan review yang sistematis dari pelaksanaan evaluasi, sehingga menunjukkan bahwa evaluasi tersebut sudah berjalan dengan lancar.

### B. Evaluasi menurut Kiely & Pauline

Kiely & Pauline (2005: 73) menyatakan bahwa "*evaluation is about the relationships between different program components, the procedures and epistemologies developed by the people involved in programs.*" Evaluasi adalah hubungan antara komponen program yang berbeda, prosedur, dan epistemologi yang dikembangkan oleh orang-orang yang terlibat dalam sistem dari program tersebut. Evaluasi juga merupakan sebuah proses dan *outcome* (hasil) guna menunjukkan nilai dari program tersebut, misalnya akuntabilitas serta perkembangan nilai.

### C. Evaluasi menurut Rogers & Badham

Rogers & Badham (2005: 2) mengartikan evaluasi sebagai "*evaluation is the process of systematically collecting and analyzing information in order to form value judgements based on firm evidence.*" Evaluasi ialah suatu proses mengumpulkan dan menganalisis informasi secara sistematis untuk membentuk penilaian nilai berdasarkan bukti yang kuat. Hasil evaluasi ini

sangat erat hubungannya dengan perbaikan atau koreksi supaya sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Oleh sebab itu, evaluasi dibutuhkan dalam organisasi sebagai sarana guna menjadi lebih baik serta sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

#### **D. Evaluasi menurut Royse, Thyer, & Padgett**

Royse, Thyer, & Padgett (2010: 12) menyebutkan bahwa *“evaluations are conducted to aid those who must make administrative decisions about human services programs systematically for pragmatic reasons.”* Maksud dari pendapat tersebut, evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk membantu lembaga, organisasi, maupun seorang pemimpin yang harus membuat keputusan administratif mengenai sebuah program pelayanan serta dilakukan secara sistematis guna alasan yang pragmatis.

#### **E. Evaluasi menurut Alkin**

Alkin (2011: 9) mengartikan evaluasi sebagai *“evaluation is judging the merit or worth of an entity.”* Evaluasi yaitu penilaian terhadap manfaat atau kelayakan suatu kesatuan yang ada. Pengertian ini adalah sebuah tujuan dari evaluasi. Tujuan mendasar dari evaluasi ialah menilai secara sistematis. Sistem penilaian ini terdiri atas dua aspek, antara lain determinasi dari sebuah manfaat serta nilai intrinsik dalam satu kesatuan yang dipelajari.

#### **F. Evaluasi menurut Mardapi**

Mardapi (2013: 21) menyatakan bahwa evaluasi merupakan proses penilaian yang sistematis ataupun pemberian nilai, atribut, apresiasi, pengenalan masalah, serta pemberian solusi atas permasalahan yang ditemukan tersebut. Evaluasi dilaksanakan melalui monitoring terhadap sistem yang sudah ada, tetapi terkadang evaluasi tidak dapat

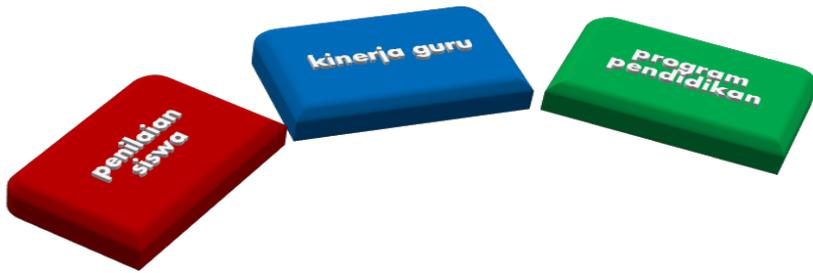
dilakukan dengan hanya menggunakan informasi tersebut. Oleh sebab itu, manajemen evaluasi ditujukan sebagai usaha pengelolaan atau pengaturan supaya hasil evaluasi menjadi valid dan reliabel, maka dapat ditindaklanjuti secara tepat sasaran.

### **G. Evaluasi menurut Stufflebeam & Coryn**

Stufflebeam & Coryn (2014: 6) menyebutkan bahwa *“evaluation is a process of assessing performance against clearly defined goals (in schools and universities) or a process of conducting tests that refer to certain norms (in such fields as agriculture and psychology).”* Evaluasi ialah suatu proses menilai prestasi yang dibandingkan dengan tujuan yang telah didefinisikan dengan jelas (misalnya di sekolah dan universitas) atau sebuah proses melakukan pengujian yang mengacu pada norma-norma tertentu (seperti di bidang pertanian dan psikologi). Evaluasi bertujuan untuk memberikan informasi yang berkualitas guna membuat dan menilai suatu keputusan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan kegiatan atau proses mengumpulkan dan menganalisis informasi secara sistematis untuk menunjukkan nilai berdasarkan bukti-bukti atau tujuan yang telah ditetapkan. Proses evaluasi ini meliputi pemberian nilai, apresiasi, analisis masalah, dan pemberian solusi atas permasalahan tersebut. Evaluasi bertujuan guna membantu lembaga ataupun seorang pemimpin dalam membuat keputusan.

Evaluasi menjadi bagian penting bagi seorang guru guna memandu perkembangan awal program dan praktik kegiatan belajar mengajar. Evaluasi formal atau evaluasi pendidikan ditujukan untuk mengetahui analisis data prestasi dan kepuasan siswa yang mengacu pada tiga hal, di antaranya.



Gambar 4.2. Tiga Hal dalam Evaluasi Pendidikan

Tiga hal dalam evaluasi pendidikan, sebagai berikut.

1. Penilaian siswa oleh guru serta penilai eksternal.
2. Kinerja guru terhadap siswa, kepala sekolah, dan pengelola program.
3. Program pendidikan oleh penilai internal, monitor eksternal, dan inspektur.

### **Kesimpulan**

Evaluasi ialah suatu kegiatan atau proses pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis untuk menunjukkan nilai berdasarkan bukti-bukti yang telah ditetapkan. Proses evaluasi, antara lain pemberian nilai, apresiasi, analisis masalah, dan pemberian solusi atas permasalahan tersebut. Evaluasi bertujuan untuk membantu suatu lembaga atau pemimpin dalam pembuatan keputusan. Tiga hal dalam evaluasi pendidikan, antara lain penilaian siswa, kinerja guru, serta penilaian program pendidikan.

# BAB V

## EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

### A. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah

#### 1. Evaluasi Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja



Gambar 5.1. Pengertian Kinerja menurut Para Ahli

Kinerja berasal dari kalimat “*job performance or actual performance*” (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang

dicapai oleh seseorang). Kinerja diartikan sebagai prestasi yang tampak sebagai bentuk keberhasilan kerja seseorang. Keberhasilan kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan dan kemampuan pada bidang tertentu serta berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang. Beberapa pengertian kinerja menurut para ahli diilustrasikan pada gambar 5.1. di atas.

**1) Pengertian Kinerja menurut Mangkunegara**

Mangkunegara (2001: 15) menjelaskan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

**2) Pengertian Kinerja menurut Richard**

Richard (2003: 7) mengartikan kinerja sebagai *“performance can be defined very simply as focused behavior or purposeful work. Job exist to achieve specific and defined result, and people are employed to do those job because the organization wants to achieve those result.”* Kinerja adalah perilaku yang berfokus atau pekerjaan yang memiliki tujuan. Pekerjaan tersebut guna mencapai hasil yang spesifik dan telah ditentukan serta orang-orang dipekerjakan karena organisasi ingin mencapai suatu hasil.

Guru harus berusaha mengembangkan seluruh kompetensi yang dimilikinya, seperti penciptaan dan pemanfaatan situasi yang ada di lingkungan sekolah agar sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Pekerjaan yang dilakukan guru tersebut merupakan contoh usaha dalam mencapai kinerja yang maksimal.

**3) Pengertian Kinerja menurut Lakes**

Lakes (2008: 421) menjelaskan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam lembaga tertentu sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing. Hasil kerja tersebut bertujuan dalam rangka mencapai tujuan lembaga secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan moral dan etika.

**4) Pengertian Kinerja menurut Johnson & Johnson**

Johnson & Johnson (2009: 365) menyebutkan pengertian kinerja adalah *“performance is a sequence of responses aimed at modifying the environment in the specific way.”* Kinerja yaitu serangkaian respon yang bertujuan guna memodifikasi lingkungan dengan cara-cara tertentu.

**5) Pengertian Kinerja menurut Kim**

Kim (2011: 496) menyatakan kinerja sebagai *“a performance objective is a statement of a personal commitment to perform a specific act that is oriented toward the philosophy of the school district.”* Tujuan kinerja menjadi suatu pernyataan tanggung jawab bagi seseorang guna melakukan tindakan yang spesifik serta berorientasi ke arah filsafat tertentu, misalnya kinerja guru berkaitan dengan tanggung jawab seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

**6) Pengertian Kinerja menurut Widodo**

Widodo (2012: 2) menyebutkan bahwa kinerja atau *performance* merupakan usaha dalam mencapai hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja sebuah lembaga dilihat dari tingkatan lembaga dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan sebelumnya.

## 7) Pengertian Kinerja menurut Russell

Russell (2015: 15) mengartikan kinerja sebagai *“performance is defined as the record outcomes produced on a specified job function or activity during a specified period.”* Kinerja atau prestasi kerja ialah suatu catatan mengenai hasil yang didapatkan dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama beberapa kurun waktu tertentu pula.

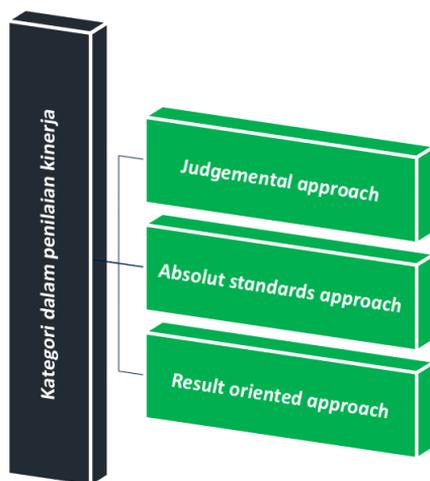
## 8) Pengertian Kinerja menurut Daryanto

Daryanto (2016: 34) menjelaskan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, ataupun sebuah kemampuan dalam bekerja. Pengertian kinerja bagi seorang kepala sekolah yakni suatu hasil dari kerja kepala sekolah itu sendiri.

Kesimpulan yang didapatkan, kinerja adalah usaha dalam mencapai tujuan selama kurun waktu tertentu dengan cara tertentu. Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugasnya sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab, seperti memperlihatkan prestasi atau kemampuan.

### b. Metode untuk Menilai Kinerja

Kategori-kategori dalam metode untuk menilai kinerja antara lain *“for the sake of simplicity, we can group them three categories the judgmental approach the absolute standards approach and the result oriented approach”* (Lunenburg & Ornstein, 1995: 540). Metode untuk menilai kinerja dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yakni *judgemental approach* (pendekatan hukuman), *absolut standards approach* (pendekatan standar absolut), serta *result oriented approach* (pendekatan yang berorientasi pada hasil).

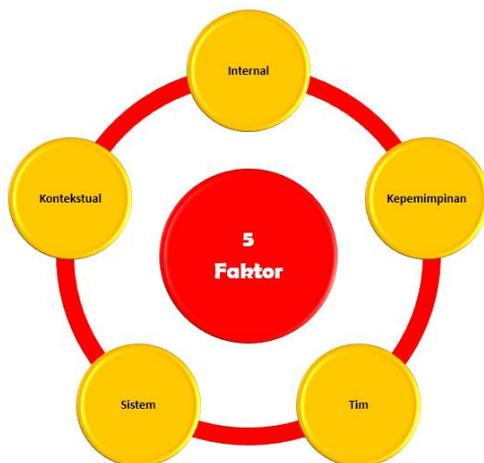


Gambar 5.2. Tiga Kategori dalam Penilaian Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja kepala sekolah berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaganya. Pemberian penghargaan yang tepat dapat mempengaruhi peningkatan kinerja kepala sekolah.

**c. Faktor-Faktor Keberhasilan Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja, antara lain (Mahmudi, 2005: 10).



Gambar 5.3. Lima Faktor Keberhasilan Kinerja

Lima faktor yang berpengaruh dalam keberhasilan kinerja, sebagai berikut (Mahmudi, 2005: 10).

**1) Faktor Internal**

Faktor internal atau individu, antara lain pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, serta komitmen.

**2) Faktor Kepemimpinan**

Faktor kepemimpinan yaitu kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, dukungan, dan arahan yang diberikan manajer ataupun *team leader*.

**3) Faktor Tim**

Faktor tim ialah kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim atau kelompok, kekompakan antaranggota, serta keeratan semua anggota tim.

**4) Faktor Sistem**

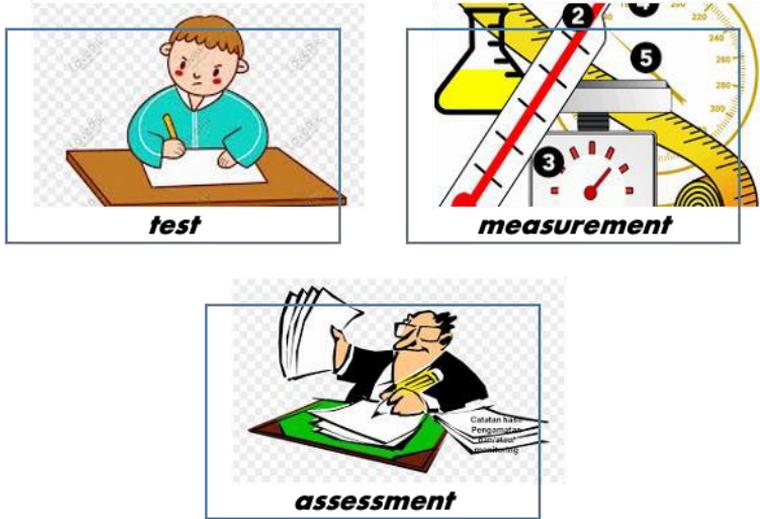
Faktor sistem, meliputi sistem kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi. Faktor sistem ini juga mencakup proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

**5) Faktor Kontekstual**

Faktor kontekstual atau situasional yakni tekanan serta perubahan lingkungan eksternal dan internal.

**d. Tiga Istilah dalam Evaluasi**

Tiga istilah atau konsep dalam evaluasi, sebagai berikut.



Gambar 5.4. Tiga Istilah dalam Evaluasi

Istilah-istilah dalam evaluasi, antara lain.

1) **Test (Tes)**

*Test* atau tes merupakan sebuah metode yang ditujukan guna mengukur tingkat kemampuan seseorang secara tidak langsung, misalnya melalui respon seseorang terhadap pertanyaan ataupun stimulus (Mardapi, 2013: 2). Tes ialah suatu alat untuk melaksanakan pengukuran, seperti mengukur tingkat kemampuan peserta didik dalam hal minat, sikap, persepsi, motivasi, dan lain-lain. Respons seseorang terhadap stimulus atau pertanyaan yang diberikan menunjukkan kemampuannya dalam bidang tertentu.

2) **Measurement (Pengukuran)**

*Measurement* atau pengukuran adalah kegiatan penetapan angka secara sistematis guna menyatakan keadaan individu (Mardapi, 2011: 1). Pengukuran yaitu

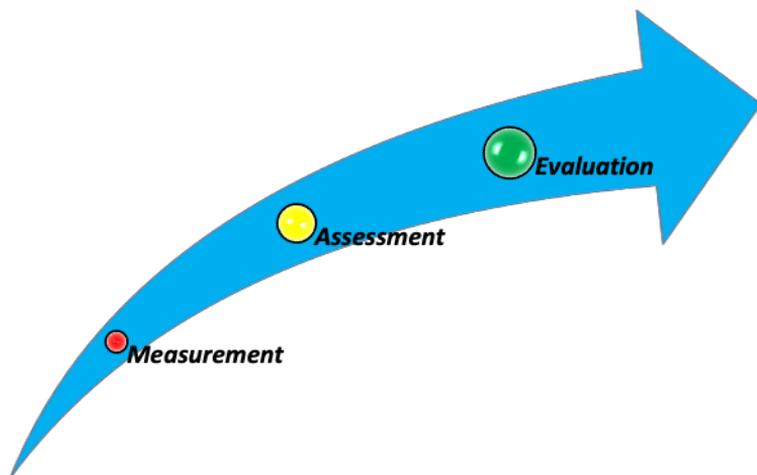
kuantifikasi mengenai keadaan individu, baik berupa kemampuan kognitif, afektif, ataupun psikomotorik. Konsep pengukuran ini lebih luas daripada konsep tes yang telah dikemukakan di atas. Tes digunakan untuk mengukur suatu karakteristik individu, contohnya kegiatan pengamatan, *rating scale*, dan cara-cara lainnya guna mendapatkan informasi dalam bentuk kuantitatif.

### 3) *Assessment* (Penilaian)

*Assessment* atau penilaian yaitu suatu usaha formal yang bertujuan untuk menentukan status seseorang berkenaan dengan berbagai kepentingan tertentu (Oriondo & Antonio, 1998: 257). "*Processes that provide information about individual students, about curricula or programs, about institutions, or about entire systems of institutions*" (Stark & Thomas, 1994: 46). Maksud pendapat tersebut, *asesment* yaitu sebuah proses menyediakan informasi tentang individu, seperti siswa, kurikulum, lembaga, ataupun segala sesuatu yang berhubungan dengan sistem kelembagaan. *Assessment* adalah kegiatan menafsirkan data dari hasil pengukuran.

Hierarki evaluasi meliputi *measurement* atau pengukuran, *assessment* atau penilaian, dan *evaluation* (evaluasi) itu sendiri (Stark & Thomas, 1994: 216). *Measurement* (pengukuran) merupakan kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria yang sudah dibuat sebelumnya. *Assessment* (penilaian) ialah proses menjelaskan serta menafsirkan hasil dari kegiatan pengukuran. *Evaluation* atau evaluasi adalah kegiatan menetapkan nilai atau mengimplikasikan hasil dari sebuah perilaku. Oleh sebab itu, pada umumnya kegiatan *evaluation* didahului oleh kegiatan *assessment*,

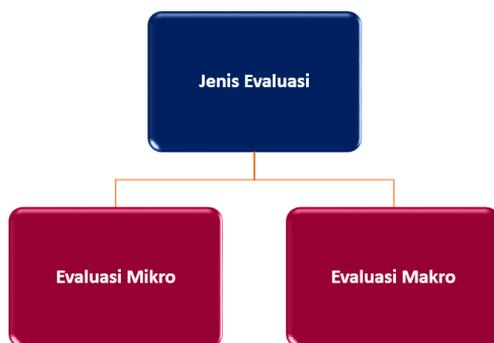
sementara *assessment* didahului oleh kegiatan *measurement*. Penjelasan ini diilustrasikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 5.5. Hierarki Evaluasi

**e. Jenis Evaluasi**

Jenis evaluasi jika ditinjau dari sasarannya, sebagai berikut (Cizek, 2000: 92).



Gambar 5.6. Jenis Evaluasi

Dua jenis evaluasi yang ditinjau dari sasarannya, antara lain (Cizek, 2000: 92).

### 1) Evaluasi yang Bersifat Mikro

Contoh dari evaluasi mikro yaitu penerapan program pendidikan di tingkat kelas. Sasaran evaluasi mikro ini yakni program pembelajaran di kelas yang menjadi tanggung jawab guru. Guru mempunyai tanggung jawab untuk merumuskan dan melaksanakan program pembelajaran di kelas. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam hal evaluasi program pembelajaran di tingkat mikro. Tanggung jawab ini mencakup pelaksanaan program pendidikan yang direncanakan dan telah dilakukan oleh guru di sekolah tersebut.

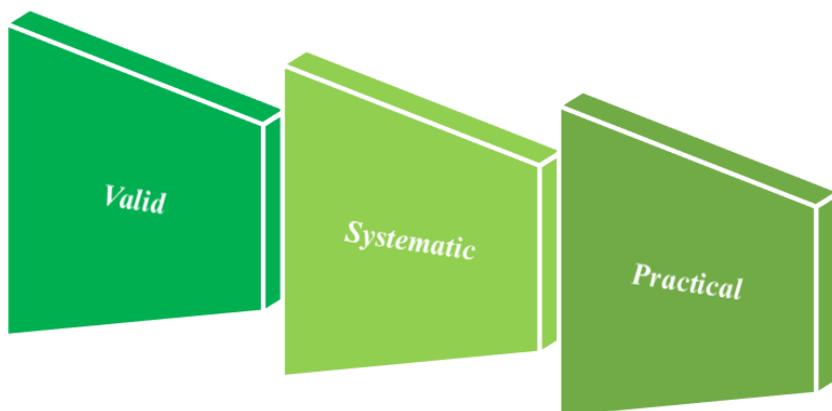
### 2) Evaluasi yang Bersifat Makro

Subjek dari evaluasi yang bersifat makro, contohnya program pendidikan. Program pendidikan merupakan suatu program yang direncanakan guna perbaikan dalam sektor pendidikan.

#### f. Proses Menilai Efektivitas Evaluasi Kinerja

Model evaluasi kinerja dapat dinilai efektivitasnya. Proses menilai efektivitas dalam evaluasi kerja ini perlu dikaji dari segi komponen-komponen yang dibutuhkan. *“Characteristics of good assessment instruments, among others validity, reability, and practicality”* (Burden & Byrd, 1999: 335). Instrumen penilaian yang baik yaitu instrumen yang mempunyai tiga karakteristik, yakni valid, reliabel, dan praktis.

*“Effective assessment in the real world of the classroom teacher has three interrelated features that valuable while remaining professionally sound. It must be valid, systematic, and practical”* (Kandak & Egen, 2007: 76). Maksud pendapat tersebut, efektivitas kegiatan penilaian harus memenuhi tiga kriteria utama yang dijelaskan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 5.7. Tiga Kriteria Utama Kegiatan Penilaian

Tiga kriteria utama yang harus dipenuhi dalam efektivitas kegiatan penilaian, di antaranya (Kandak & Egen, 2007: 76).

**1) *Valid* (Valid)**

Suatu model penilaian dapat disebut *valid* (valid), jika mampu menilai apa yang akan dinilai serta mengukur apa yang akan diukur.

**2) *Systematic* (Sistematis)**

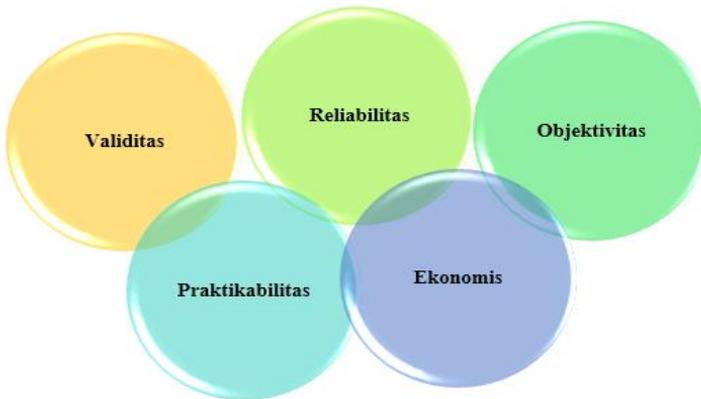
Model penilaian dapat dikatakan *systematic* (sistematis), apabila penilaian tersebut dilaksanakan secara teratur serta terencana dengan baik, maka tidak akan terjadi sebuah kesalahan atau kekeliruan-kekeliruan yang dapat mengganggu hasil penilaian.

**3) *Practical* (Praktis)**

Kegiatan penilaian dinyatakan *practical* (praktis), jika model penilaian mudah dilakukan, ekonomis, serta

mampu mencapai hasil yang diinginkan. Contoh penerapannya pada variasi instrumen penelitian (tes, observasi, dan angket penilaian diri) mempunyai tingkat otentisitas yang sama saat diterapkan. Suatu tes akan disebut otentik, apabila instrumen dengan tingkat kesukaran normal. Observasi dikatakan otentik, jika semua sasarannya dapat terobservasi dengan baik. Begitu juga dengan angket penilaian diri, angket tersebut akan otentik, apabila subjek telah diukur dengan instrumen pembanding.

*Test* (tes) sebagai salah satu alat pengukur dikatakan baik, jika memenuhi persyaratan, sebagai berikut (Arikunto, 2010: 56).



Gambar 5.8. Lima Syarat Tes yang Baik

Lima persyaratan agar *test* (tes) sebagai salah satu alat pengukur dapat dikatakan baik, di antaranya (Arikunto, 2010: 56).

**1) Validitas**

Tes dapat dikatakan valid, jika mampu mengukur apa yang ingin diukur.

**2) Reliabilitas**

Suatu tes disebut reliabel, apabila mampu memberikan hasil yang tetap ketika tes dilaksanakan berulang-ulang. Misalnya, siswa diberikan tes yang sama pada waktu yang berlainan, maka siswa-siswa tersebut tetap akan berada dalam urutan yang sama.

**3) Objektivitas**

Tes dikatakan mempunyai objektivitas, jika dalam melakukannya tidak terdapat faktor subjektif yang mempengaruhi. Contohnya faktor yang berasal dari bentuk tes atau faktor penilai.

**4) Praktikabilitas**

Sebuah tes dapat dinyatakan memiliki praktikabilitas yang tinggi, apabila bersifat praktis dan mudah dalam pelaksanaan kegiatannya. Tes yang praktikabilitas itu mudah dilaksanakan, diperiksa, dan dilengkapi dengan petunjuk yang jelas, sehingga dapat diberikan oleh orang lain.

**5) Ekonomis**

Pelaksanaan tes yang ekonomis tidak membutuhkan biaya yang mahal, waktu yang lama, dan tenaga yang banyak.

## 2. Kepala Sekolah



Gambar 5.9. Ilustrasi Kepala Sekolah

Sumber: <https://goeroendeso.wordpress.com>

### a. Pengertian Kepala Sekolah

Di bawah ini beberapa pengertian kepala sekolah.

- 1) **Kepala Sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.

**2) Kepala Sekolah menurut Engler**

Engler (1990: 211) menjelaskan kepala sekolah merupakan supervisor atau pengawas yang mempunyai teori-teori implisit serta bervariasi, sehingga mampu memberikan umpan balik dan menerangkan konsekuensi dari umpan balik tersebut kepada guru dan karyawan sekolah.

**3) Kepala Sekolah menurut Malone, Sharp, & Thompson**

Malone, Sharp, & Thompson (2001: 2) menyebutkan bahwa *“the principal is expected to be an instructional leader, a motivator, a lay psychologist, a public relations expert, and an excellent manager.”* Maksud dari pendapat tersebut yaitu kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin yang instruksional, sebagai motivator, psikolog dasar, ahli dalam hubungan masyarakat, dan manajer yang baik.

**4) Kepala Sekolah menurut Sharp & Walter**

Sharp & Walter (2003: 1) kepala sekolah dimaknai sebagai *“the school principal, whether elementary or secondary, is the single most important person to a school's success. A successful school must have a strong leader.”* Kepala sekolah, baik SD maupun SMP ialah orang terpenting untuk keberhasilan sekolah. Sekolah yang berhasil harus memiliki pemimpin yang kuat dan kepala sekolah yang harus memberikan kepemimpinan tersebut.

**5) Kepala Sekolah menurut Holifield & Cline**

Holifield & Cline (2007: 109) mengemukakan pengertian kepala sekolah, yaitu sebagai pemimpin yang salah satu tugas utamanya ialah meningkatkan kualitas sekolah dan performa guru.

## 6) Kepala Sekolah menurut Bovalino

Bovalino (2007: 9) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah *“principals leading schools must understand that change is a cyclical, continuous and interactive process in which there is a dynamic relationship.”* Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus memahami bahwa perubahan merupakan suatu proses siklus, keberlanjutan, serta interaktif atau biasa disebut dengan istilah hubungan yang dinamis.

*“Principals are charged with creating an organizational environment conducive to learning, which involves an expansive number of duties. The principalship often involves acting as school ombudsman with parents, community members, students, and teachers”* (Bovalino, 2007: 43). Kepala sekolah memiliki tugas dalam pembentukan lingkungan organisasi yang kondusif guna proses pembelajaran dan mencakup berbagai macam tugas. Kepala sekolah juga terlibat dalam kegiatan sekolah yang berhubungan dengan orang tua, dewan sekolah, guru, karyawan, dan siswa.

## 7) Kepala Sekolah menurut Gray & Streshly

Gray & Streshly (2010: 9) menerangkan bahwa *“principal leadership is the ability to work with people and build relationships with and among them.”* Kepemimpinan yang utama harus berada dalam diri kepala sekolah itu sendiri serta merupakan suatu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan membangun hubungan kerja sama dengan dan di antara orang lain tersebut. Di dalam membangun kerja sama dengan orang lain, kepala sekolah harus melaksanakan pendekatan terlebih dahulu.

**8) Kepala Sekolah menurut Ritchie**

Ritchie (2013: 21) menyebutkan pengertian kepala sekolah sebagai *“the principal has the most important position in the school only to extent that he or she serves and supports the faculty and students. Humility, rather than self-importance, power, or authority is the key to a successful principalship.”* Kepala sekolah mempunyai jabatan yang paling penting di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tersebut sudah melayani serta memberikan dukungan kepada setiap kelas dan semua siswa. Beberapa kunci menjadi kepala sekolah yang sukses dan berkinerja baik, antara lain mendahulukan kerendahan hati sebelum kepentingan pribadi, memiliki kekuatan, serta kekuasaan.

**9) Kepala Sekolah menurut Welch**

Welch (2014: 11) menyatakan bahwa *“principals are expected to be knowledgeable and involved in many different aspects of the educational process.”* Maksud dari pendapat tersebut, kepala sekolah ialah pemimpin yang mempunyai kemampuan yang lebih di bidang pendidikan. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memiliki ilmu pengetahuan serta terlibat dalam berbagai aspek yang berbeda dari suatu proses pendidikan.

**10) Kepala Sekolah menurut Hoy & Forsith**

Hoy & Forsith (2014: 12) menyebutkan pengertian kepala sekolah sebagai *“principals must build an organizational climate in which administrators, supervisors, and teachers understand and respect each other's roles. The principal is the single most important individual in setting the tone or atmosphere of a school.”* Kepala sekolah harus

membangun iklim organisasi di mana administrator, pengawas, dan guru dapat memahami serta menghormati peran satu sama lain. Kepala sekolah merupakan satu-satunya individu terpenting dalam menentukan suasana di sekolah. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah penting untuk dikembangkan agar semua komponen pendidikan dapat berinteraksi secara terbuka dan otentik.

Berdasarkan sepuluh pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang sangat berperan penting dalam berkembangnya sebuah sekolah serta menentukan kesuksesan di sekolah tersebut. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan peningkatan mutu pendidikan di tingkat sekolah.

Kepala sekolah juga merupakan salah satu bagian terpenting dari sekolah, karena berperan dalam pengaturan dan pengawasan progress pendidikan di sekolah. Kepala sekolah ialah guru yang diberikan tugas guna memimpin dan mengelola satuan pendidikan, sehingga harus mempunyai kompetensi yang baik. Terdapat panduan bagi kepala sekolah sebagai kunci dalam membangun kedisiplinan, antara lain (Gray & Streshly, 2010: 128).



Gambar 5.10. Tiga Panduan bagi Kepala Sekolah

Tiga panduan bagi kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan di sekolah, yaitu (Gray & Streshly, 2010: 128).

- 1) Menanamkan serta membangun kebudayaan kebebasan dan bertanggung jawab dalam berkreaitivitas bagi setiap warga sekolah.
- 2) Menyisipkan budaya kedisiplinan pribadi dan selalu menjunjung tinggi rasa tanggung jawab.
- 3) Menyisipkan nilai-nilai dan sikap religius dalam setiap kebudayaan di sekolah.

#### **b. Tugas Kepala Sekolah**

Suksesnya upaya perbaikan sekolah bergantung pada upaya pengembangan keprofesian dan yang utama ialah pengembanngan keprofesian guru (Dufour & Barkey, 2005: 189). Hampir seluruh energy seorang kepala sekolah digunakan dalam perbaikan mutu pembelajaran melalui

pengembangan keprofesian guru secara terus menerus. Oleh sebab itu, kinerja kepala sekolah menjadi sangat penting dalam pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah (Setiawan, 2015: 1).

Kepala sekolah yang ideal adalah kepala sekolah yang mampu melaksanakan fungsi manajemen secara baik, karena menjadi tokoh yang dicontoh di sekolah. Keberhasilan pembelajaran di sekolah sangat bergantung dari kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah harus berupaya guna meningkatkan kinerja sekolah. Kinerja sekolah akan meningkat, jika kinerja kepala sekolah juga baik secara komprehensif yang pada akhirnya akan menciptakan adanya peningkatan kualitas serta tercapainya tujuan pembelajaran.

### c. Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi-fungsi kepala sekolah sebagai indikator kinerja, di antaranya (Usman, 2010: 277).



Gambar 5.11. Fungsi Kepala Sekolah

Tujuh fungsi kepala sekolah, sebagai berikut (Usman, 2010: 277).

**1) Fungsi sebagai *Educator* (Pendidik)**

Kepala sekolah melakukan kegiatan perencanaan, pengelolaan, serta evaluasi pembelajaran.

**2) Fungsi sebagai *Leader* (Pemimpin)**

Kepala sekolah harus menggerakkan seluruh potensi sekolah, khususnya guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah.

**3) Fungsi sebagai *Manager* (Pengelola)**

Kepala sekolah secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, serta ketatausahaan sekolah.

**4) Fungsi sebagai *Administrator* (Pengambil Kebijakan)**

Kepala sekolah ialah pengambil kebijakan tertinggi di sekolah diantaranya melaksanakan analisis lingkungan, baik politik, ekonomi, maupun sosial budaya secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan serta perbaikan sekolah. Kepala sekolah juga merupakan penanggung jawab kegiatan administrasi ketatausahaan di sekolah dalam mendukung Kegiatan Belajar Mengajar atau KBM.

**5) Fungsi sebagai *Entrepreneur* (Wirausahawan)**

Kepala sekolah sebagai inspirator yang mampu memunculkan ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah. Ide kreatif dan inovatif ini dibutuhkan sebab sekolah mempunyai keterbatasan sumber daya keuangan dan memiliki kelebihan dari sisi potensi-

potensi yang bersumber dari masyarakat maupun pemerintah.

**6) Fungsi sebagai *Working Climate Creator* (Pencipta Iklim Kerja)**

Kepala sekolah merupakan katalisator untuk meningkatkan semangat kerja guru.

**7) Fungsi sebagai *Supervisor* (Pengawas)**

Kepala sekolah harus melaksanakan pembinaan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan.

**d. Keterampilan Kepala Sekolah**

Tiga keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu.

- 1) Keterampilan konseptual merupakan keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.
- 2) Keterampilan manusiawi adalah keterampilan dalam kerja sama, motivasi, dan kepemimpinan.
- 3) Keterampilan teknis ialah keterampilan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan, sehingga mampu menyelesaikan tugas tertentu.

Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan kepala sekolah untuk memperoleh keterampilan di atas, sebagai berikut (Sudjana & Rivai, 2005: 54).

Tabel 5.1. Enam Kegiatan Kepala Sekolah

No.	Kegiatan Kepala Sekolah
1)	Mempelajari pekerjaan sehari-hari dan cara kerja guru serta karyawan sekolah lainnya.
2)	Melaksanakan observasi kegiatan manajemen secara terencana dan menyeluruh.
3)	Membaca hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan sekolah yang sedang dilakukan.
4)	Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain.
5)	Memikirkan dan merencanakan masa yang akan datang.
6)	Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan di sekolah.

#### e. Kriteria Kepala Sekolah Efektif

Kriteria kepala sekolah yang efektif, antara lain (Suhadi, 2016: 126).

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar, dan produktif.
- 2) Menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan.
- 3) Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, maka masyarakat akan terlibat secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah.
- 4) Menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan karyawan di sekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen.

- 6) Mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan.

#### f. Keteladanan Kepala Sekolah

Salah satu kriteria kepala sekolah yang efektif yakni dapat memberi contoh atau teladan mengenai standar kinerja, dedikasi, integritas, loyalitas, dan mengharapkan yang sama dari orang lain (Ginsburg, 2000: 132). *“Exemplification tactics used to influence subordinates or peers include acting in a way that is consistent with espoused values (walking the talk) and making self-sacrifices to achieve a proposed objective, change, or vision”* (Yuki, 2006: 235). Kepala sekolah harus mampu mempengaruhi warga sekolah, sehingga dapat bertindak secara konsisten dengan nilai-nilai yang dianut serta membuat pengorbanan diri guna mencapai tujuan. Lima praktik keteladanan kepala sekolah, yaitu (Usman, 2010: 297).

<b>5 Keteladanan Kepala Sekolah</b>	1. Menantang proses.
	2. Mengilhami wawasan baru.
	3. Memungkinkan orang lain dapat bertindak.
	4. Menjadi petunjuk jalan.
	5. Mendorong hati orang lain.

Gambar 5.12. Keteladanan Kepala Sekolah

Filosofi Ki Hajar Dewantoro yang sering didengar di dunia pendidikan, antara lain *ing ngarso sung tulodo* atau pemimpin sebagai teladan, *ing madyo mangun karso* (pemimpin membangkitkan semangat), dan *tut wuri handayani* atau pemimpin memberi kepercayaan, mendorong, serta mendukung anggota (Majelis Luhur Taman Siswa, 2016: 164). Ki Hajar Dewantoro lebih menekankan pada pemimpin dan

calon pemimpin bahwa yang utama ialah sikap keteladanan yang meliputi semua aspek kehidupan (jujur, terbuka, disiplin, berfikir positif, serta pribadi yang kuat dan berkarakter). Tatanan kehidupan sekolah akan lebih baik, jika kepala sekolah mempunyai sikap keteladanan tersebut.

### **3. Sekolah Menengah**

#### **a. Pengertian Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 18 Ayat 3, pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat. Sekolah Menengah Kejuruan atau SMK merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat ataupun lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 1 Ayat 5).

Sekolah Menengah Kejuruan atau Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) dapat menyelenggarakan program pendidikan dengan tiga atau empat tingkatan kelas sesuai dengan tuntutan dunia kerja, sebagai berikut (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan).



Gambar 5.13. Tingkatan Kelas SMK

Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan ialah pendidikan pada jenjang pendidikan menengah yang mengutamakan pengembangan kemampuan siswa untuk melaksanakan jenis pekerjaan tertentu. Pendidikan menengah kejuruan mengutamakan penyiapan siswa dalam memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional. Sekolah Menengah Kejuruan atau SMK menyelenggarakan program-program pendidikan yang disesuaikan dengan kategorisasi jenis lapangan kerja.

**b. Tujuan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**

Tujuan Sekolah Menengah Kejuruan atau SMK terbagi menjadi dua, antara lain (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Tabel 5.2. Tujuan SMK

No.	Tujuan Umum	Tujuan Khusus
1)	Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan peserta didik kepada Tuhan Yang Maha Esa	Menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, dan mengisi lowongan pekerjaan yang ada sebagai tenaga kerja tingkat menengah sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian yang dipilihnya
2)	Mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi warga negara yang berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab.	Menyiapkan peserta didik agar mampu memilih karir, ulet, dan gigih dalam berkompetensi, beradaptasi di lingkungan kerja, serta mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminati.
3)	Mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki wawasan kebangsaan, memahami, dan menghargai keanekaragaman budaya bangsa Indonesia.	Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni agar mampu mengembangkan diri di kemudian hari, baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
4)	Mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki kepedulian terhadap lingkungan hidup serta memanfaatkan sumber daya alam dengan efektif dan efisien.	Membekali peserta didik dengan kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih.

Tujuan-tujuan di atas, jika diidentifikasi berdasarkan spesifikasi kekhasan model pendidikan, maka Sekolah

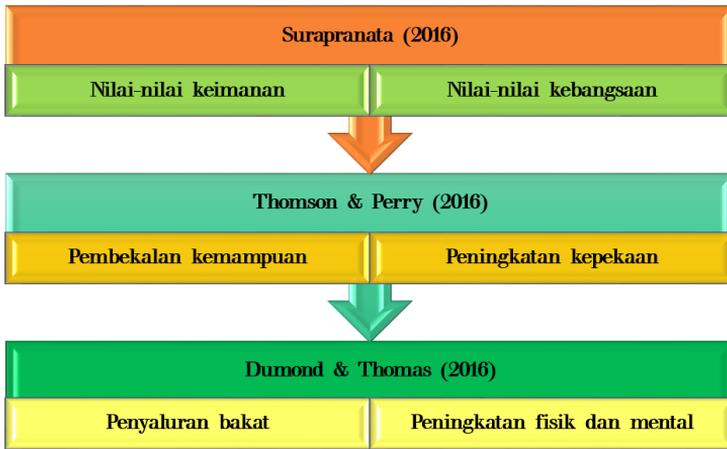
Menengah Kejuruan atau SMK pada dasarnya bertujuan untuk menyiapkan calon tenaga ahli yang siap untuk kepentingan yang mendesak (Amey, 2018: 1).

Mitra SMK adalah sektor-sektor riil dan dunia usaha yang bertujuan untuk menyerap luaran secara proporsional, maka diperlukan suatu kebijakan untuk menjadikan SMK sebagai jenjang sekolah yang meluluskan tenaga kerja dan mempunyai relevansi yang baik (Wood, 2015: 139). Program keahlian yang dilaksanakan di SMK menyesuaikan kebutuhan dunia kerja. Program keahlian pada jenjang pendidikan ini harus menyesuaikan permintaan masyarakat dan pasar. Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik agar siap bekerja di bidang tertentu yang sesuai.

### **c. Fungsi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**

Fungsi SMK sangat strategis, yaitu menyiapkan siswa untuk memasuki lapangan kerja dan mengembangkan sikap profesional. Manfaat akademis dari SMK ialah meningkatkan kompetensi guru dalam penggunaan teknologi yang sedang berkembang di dunia kerja (Henwood, 2016: 400). Manfaat SMK dari segi ekonomi yaitu mengembangkan sumber daya, unit produksi, serta penyaluran tenaga kerja (Hukcabay, 2015: 156). Sekolah Menengah Kejuruan melaksanakan berbagai program pendidikan yang disesuaikan dengan jenis lapangan pekerjaan yang ada.

Fungsi-fungsi Sekolah Menengah Kejuruan, antara lain.



Gambar 5.14. Fungsi SMK

Enam fungsi Sekolah Menengah Kejuruan, sebagai berikut.

- 1) Peningkatan dan pengamalan nilai-nilai keimanan, akhlak mulia, serta kepribadian luhur (Surapranata, 2016: 17).
- 2) Peningkatan serta pengamalan nilai-nilai kebangsaan dan cinta tanah air (Surapranata, 2016: 17).
- 3) Pembekalan siswa dengan kemampuan, ilmu pengetahuan, teknologi, serta kecakapan kejuruan profesi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Thomson & Perry, 2016: 20).
- 4) Peningkatan kepekaan dan kemampuan dalam mengapresiasi serta mengekspresikan keindahan, kehalusan, dan harmoni (Thomson & Perry, 2016: 20).
- 5) Penyaluran bakat dan kemampuan di bidang olahraga, sehingga mampu meningkatkan kesehatan serta

kebugaran jasmani dan berprestasi (Dumond & Thomas, 2016: 127).

- 6) Peningkatan kesiapan fisik dan mental pada siswa guna dapat hidup mandiri di masyarakat atau melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi (Dumond & Thomas, 2016: 127).

#### 4. Kepala Sekolah Menengah

##### a. Pengertian Kinerja Manajerial

###### 1) Kinerja Manajerial menurut Nasution

Kinerja manajerial adalah suatu kemampuan manajer ketika menjalankan fungsi manajemen guna mencapai tujuan organisasi (Nasution, 2001: 2).

###### 2) Kinerja Manajerial menurut Hoy & Forsith

*"The principal who coordinates the internal affairs of the school; mediates between teachers, students, and parents; handles disturbances; monitors teacher activities; disseminates information; and allocates resources within the school, including the assignment of teachers to tasks"* (Hoy & Forsith, 2014: 23). Salah satu kinerja kepala sekolah menengah adalah kinerja manajerial.

Tugas kepala sekolah menengah dalam kinerja manajerial, yaitu mengkoordinasikan internal sekolah, melakukan mediasi antara guru, siswa, dan orang tua, menangani permasalahan dan gangguan, memonitoring aktivitas guru, menyebarkan informasi dan mengalokasikan sumber-sumber daya di sekolah. Kepala sekolah menengah juga harus mengeksekusi peraturan sekolah yang sudah dibuat dan mengatur atau membuat regulasi untuk warga sekolah.

### 3) Kinerja Manajerial menurut Djailani

Kinerja manajerial yakni sebuah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Kinerja manajerial kepala sekolah menengah juga dipahami sebagai seperangkat kemampuan kepala sekolah menengah dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi, serta mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien (Djailani, 2016: 4).

#### b. Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Menengah

Kepala sekolah menengah sebagai pelaksana fungsi manajemen di tingkat sekolah, memiliki tugas pokok akademik dan manajerial. Kepala sekolah menengah bertugas dalam kegiatan menggali serta mendayagunakan semua sumber daya sekolah, sehingga tujuan sekolah tercapai secara efektif dan efisien.

*“Manager or leaders, in one way or another, must influence other people to do what managers want them to do (Leavitt, 2005: 145).* Manajer harus mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang ingin dilakukan. Kepala sekolah menengah sebagai manajer di sekolah dapat diartikan memegang peran yang paling penting dalam mencapai tujuan serta visi dan misi sekolah.

Kompetensi kepala sekolah menengah lainnya yang harus dipahami oleh pengawas sekolah dalam rangka melaksanakan penilaian adalah kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik. Kemampuan kepala sekolah menengah dalam mengelola atau manajemen ini akan dijadikan sebagai pegangan cara berpikir dan menganalisis sekolah.

Pengawas sekolah juga harus memahami bahwa kepala sekolah menengah sudah menunjukkan upaya dalam meningkatkan *output* sekolah, yakni kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas, serta inovasi (Kemendikbud, 2018: 11).

**c. Kinerja Administrasi Kepala Sekolah Menengah**

Eksistensi kepala sekolah menengah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi administrasi dalam mengelola kelembagaan, antara lain (Kemendikbud, 2008: 13).

- 1) Menyusun sistem administrasi sekolah menengah.
- 2) Mengembangkan kebijakan operasional sekolah menengah.
- 3) Mengembangkan peraturan sekolah menengah (kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, dan petunjuk kerja).
- 4) Menganalisis sekolah menengah guna menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif.
- 5) Mengembangkan unit-unit organisasi sekolah menengah.

**d. Kinerja Akademik Kepala Sekolah Menengah**

Kepala sekolah berorientasi pada empat hal, yakni birokrasi, perspektif jangka pendek, pragmatis, dan stabilitas. Kepala sekolah memegang posisi atau kekuasaan formal dalam hubungannya dengan kekuasaan. Kepala sekolah juga mempunyai tugas dalam bidang akademik dengan cara mengembangkan beberapa hal, di antaranya.

- 1) Interaksi yang bersifat terbuka dan asli.
- 2) Guru mempunyai otonomi yang profesional.
- 3) Mengajar lingkungan secara terus-menerus.
- 4) Kinerja dan standar ketercapaian yang tinggi.
- 5) Kepemimpinan partisipasif dan suportif.
- 6) Membuat keputusan dengan cara berbagi dan motivasi yang tinggi.
- 7) Mengontrol sesama rekan.
- 8) Memiliki moral yang tinggi.
- 9) Menjaga komunikasi dengan baik.
- 10) Memiliki kepercayaan.

Kinerja akademik kepala sekolah menengah diilustrasikan pada tabel di bawah ini (Hoy & Forsith, 2014: 121).

Tabel 5.3. Kinerja Kepala Sekolah Bidang Akademik

<b><i>Orientation</i></b>	<b><i>Function</i></b>
1. <i>Bureauratic</i>	1. <i>Open, authentic interaction</i>
2. <i>Short- term perspective</i>	2. <i>Professional authority of teacher</i>
3. <i>Pragmatic</i>	3. <i>Orderly teaching environment</i>
4. <i>Stability</i>	4. <i>High performance and achievement standards</i>
	5. <i>Participative and supportive leadership</i>
	6. <i>Shared decision making and high motivation</i>
	7. <i>Colleague control</i>
	8. <i>High morale</i>
	9. <i>Security</i>
	10. <i>Trust</i>

## B. Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah

### 1. Pengertian Manajemen Evaluasi

Makna dari manajemen evaluasi dibahas oleh pakar-pakar ahli di berbagai belahan dunia, antara lain.



Gambar 5.15. Pengertian Manajemen Evaluasi

#### a. Manajemen Evaluasi menurut Follett

Follett (1997: 121) menyatakan bahwa manajemen evaluasi disebut sebagai seni dalam mengelola evaluasi dengan bantuan orang lain. Seorang manajer evaluasi bertugas dalam mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan dari adanya kegiatan evaluasi.

Proses manajemen evaluasi digunakan sebagai tonggak atau dasar dalam pelaksanaan evaluasi agar tujuan tercapai. Oleh sebab itu, manajemen evaluasi ialah *skill* atau kemampuan dalam memengaruhi orang lain agar melakukan fungsi evaluasi dengan baik. Manajemen evaluasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan fungsi manajemen, karena

manajer yang baik harus memiliki kemampuan guna menjadikan orang lain lebih dihargai. Dari adanya penghargaan tersebut, diharapkan orang lain akan melaksanakan segala hal yang menjadi tugasnya. Manajemen evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana merencanakan desain manajemen evaluasi dengan berbagai perangkat, sumber daya dan mekanisme, pengorganisasian seluruh sumber daya, pelaksanaan kegiatan evaluasi, serta pengawasan terhadap seluruh kegiatan manajemen evaluasi.

**b. Manajemen Evaluasi menurut Griffin**

Griffin (2005: 28) menyebutkan bahwa manajemen evaluasi merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif artinya tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilakukan secara benar, terorganisir, serta sesuai dengan jadwal.

Manajemen evaluasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan pemimpin serta tidak dapat dipisahkan dengan kebijakan pendidikan, baik bersifat *top-down* ataupun kolegal. Kebijakan pendidikan sebagai produk politik pendidikan merupakan konsep dan paradigma yang sering didengar, diucapkan, dan dilakukan, namun sering tidak dipahami sepenuhnya mengenai bagaimana serta apa maknanya. Pertimbangan akal menjadi landasan utama yang mendasari suatu kebijakan, tetapi kebijakan bukan semata-mata hasil dari pertimbangan akal manusia. Kebijakan kadang lebih menekankan pada aspek emosional dan irasional, namun bukan berarti bahwa kebijakan tidak mengandung unsur rasional.

Hal tersebut karena belum tercapainya faktor-faktor rasional pada saat itu atau disebut sebagai intuisi. Oleh sebab itu, ketika kebijakan dimaknai sebagai sebuah produk politik, maka diistilahkan sebagai politik pendidikan.

Kepemimpinan kolaboratif berguna agar tujuan pendidikan dan tujuan politik dapat tercapai (Savla, 2018: 16). Di dalam paradigma manajemen pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah adalah produk politik yang sifatnya juga tergantung pada *top down* (Coburn, 2013: 241).

## **2. Fokus Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah**

Fokus manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah terdiri atas enam point, antara lain *planning, risk management, stakeholder management, performance management, organization change management, dan communication management and governance* (Savla, 2018: 16).



Gambar 5.16. Enam Fokus Manajemen

### 3. Komponen Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah

Materi dan komponen manajemen evaluasi kinerja kepala sekolah, sebagai berikut.



Gambar 5.17. Komponen Manajemen Evaluasi

### **a. Komponen Manajerial**

Komponen manajerial kepala SMK, sebagai berikut.

- 1) Menyusun Rencana Pengembangan Sekolah atau RPS jangka pendek, menengah, serta panjang guna pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah.
- 2) Menyusun struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien dalam rangka mencapai visi, misi, serta tujuan sekolah.
- 3) Melakukan pengembangan sekolah jangka pendek, menengah, serta panjang dalam mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.
- 4) Mewujudkan kinerja sekolah melalui pencapaian Standar Nasional Pendidikan atau SNP.
- 5) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program sekolah dengan prosedur yang tepat.
- 6) Menindaklanjuti hasil monitoring, evaluasi, serta pelaporan.
- 7) Melakukan penelitian tindakan sekolah guna meningkatkan kinerja sekolah.
- 8) Mengelola serta mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal.
- 9) Mengelola dan mendayagunakan sarana serta prasarana sekolah untuk mencapai prestasi akademik.
- 10) Mengelola keuangan sekolah dengan prinsip akuntabilitas.
- 11) Mengelola lingkungan sekolah, sehingga dapat menciptakan ketertiban, kenyamanan, dan keamanan.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah untuk mendukung pelaksanaan program sekolah.

- 13) Mengelola sistem informasi sekolah guna penyusunan rencana pengembangan sekolah dan pengambilan keputusan.
- 14) Mengelola layanan khusus secara optimal untuk mendukung pencapaian program sekolah.
- 15) Mengelola teknologi secara efektif, sehingga mampu mendukung proses manajemen sekolah dan kegiatan pembelajaran.
- 16) Mengelola mitra sekolah untuk mendukung pencapaian prestasi sekolah.

**b. Komponen Akademik**

Komponen akademik kepala SMK, antara lain.

- 1) Menyusun visi dan misi sekolah dengan melibatkan pemangku kepentingan.
- 2) Melaksanakan visi misi sekolah secara berkesinambungan.
- 3) Merumuskan tujuan sekolah untuk mencapai standar nasional yang tinggi.
- 4) Merumuskan strategi pencapaian visi misi sekolah secara terprogram.
- 5) Melakukan strategi yang sudah disusun guna pencapaian Standar Nasional Pendidikan (SNP).
- 6) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif dalam kegiatan pembelajaran.
- 7) Melaksanakan model kepemimpinan pembelajaran yang kreatif dan inspiratif.
- 8) Membangun kerja sama yang baik di antara warga sekolah.
- 9) Berusaha optimal dalam usaha mencapai keberhasilan sekolah.

- 10) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan visi, misi, serta tujuan sekolah.
- 11) Mengembangkan dokumen akademik untuk memudahkan mencapai visi dan misi sekolah.
- 12) Mengembangkan TIK guna mendukung pencapaian prestasi sekolah.
- 13) Mengelola peserta didik dalam rangka pengembangan kapasitas peserta didik secara optimal.
- 14) Menyusun program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru.
- 15) Melakukan program supervisi akademik terhadap guru dengan metode dan teknik yang tepat.
- 16) Menilai, mengevaluasi, dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalitas guru.

## **Kesimpulan**

Kinerja merupakan usaha dalam mencapai tujuan selama kurun waktu tertentu dengan cara tertentu. Kepala sekolah adalah pemimpin yang sangat berperan penting dalam pengembangan dan penentuan kesuksesan sekolah. Evaluasi bertujuan untuk membantu lembaga atau pemimpin dalam membuat keputusan. Buku referensi ini membahas mengenai manajemen evaluasi yang diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

# BAB VI

## MODEL PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH (PKKS)

### A. Pengertian PKKS



Gambar 6.1. Ilustrasi PKKS

Sumber: <http://tion0213.blogspot.com>

Salah satu penilaian untuk menilai kinerja kepala sekolah yaitu melalui PKKS. PKKS atau Penilaian Kinerja Kepala Sekolah merupakan proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data yang sesungguhnya dari kinerja kepala sekolah atau madrasah pada setiap indikator pemenuhan standar.

Efektivitas penilaian tersebut ditentukan dengan mengukur keberhasilan pencapaian target pada setiap indikator dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah menyangkut lima dimensi kompetensi kepala sekolah, yakni kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dalam PKKS, dengan mempertimbangkan berbagai kajian yang mendalam, maka bidang prioritas yang menjadi fokus utama penilaian kinerja adalah tugas utama kepala sekolah pada bidang manajerial dan supervisi (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah).

Kinerja kepala sekolah perlu mendapatkan perhatian serius dari berbagai pihak, baik pemangku kepentingan, pengambil kebijakan, maupun akademisi (Setiawan, 2015: 39). Panduan PKKS menggariskan bahwa pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah harus dapat diukur melalui Penilaian Kinerja Kepala Sekolah. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah tersebut, antara lain (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah).



Gambar 6.2. Empat Penilaian dalam PKKS

Empat penilaian dalam PKKS, yaitu.

1. Usaha pengembangan sekolah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah.
2. Peningkatan kualitas sekolah berdasarkan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan.
3. Perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut pengawasan pembelajaran dalam upaya pembinaan dan bimbingan kepada guru.
4. Usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah.

Dasar hukum penilaian kinerja kepala sekolah yaitu Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Adapun unsur-unsur yang dinilai dalam PKKS meliputi delapan komponen, antara lain kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, supervisi, penampilan, pelayanan, dan prestasi, serta pelaksanaan pendidikan berbasis budaya (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah).



Gambar 6.3. Delapan Komponen PKKS

Ruang lingkup indikator yang dinilai dalam PKKS meliputi delapan komponen. Komponen pertama adalah kepribadian dan sosial yang mencakup kriteria, sebagai berikut.

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah atau madrasah.
2. Melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas.

3. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah atau madrasah.
4. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah atau madrasah.
5. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
6. Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.
7. Mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah atau madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah atau madrasah.

## **B. Tujuan dan Manfaat PKKS**

Tujuan PKKS berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah, yaitu.

1. Tersedianya panduan bagi seluruh pemangku kepentingan yang terkait dengan pelaksanaan kinerja sebagai dasar pelaksanaan penilaian.
2. Berkembangnya pemahaman dan kepastian pihak terkait mengenai prinsip, proses, dan prosedur pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah atau madrasah.
3. Tersedianya acuan penilaian kinerja kepala sekolah atau madrasah dalam menetapkan taraf keterpenuhan standar kepala sekolah atau madrasah sebagai tenaga kependidikan.

Manfaat PKKS yang dijadikan sebagai pedoman pelaksanaan penilaian, antara lain (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah).

1. Kepala sekolah dapat menggunakan pedoman sebagai panduan kinerjanya sendiri.
2. Pengawas sekolah dapat menggunakan pedoman sebagai acuan pelaksanaan PKKS dan menentukan hasil sebagai dasar perumusan rekomendasi tindak lanjut pembinaan.
3. Dinas pendidikan dapat menggunakan acuan pelaksanaan pemantauan, pengukuran, dan evaluasi kinerja kepala sekolah sebagai dasar pengembangan perbaikan kualitas serta mutu pendidikan pada satuan pendidikan.
4. Sebagai acuan pelaksanaan pemantauan, pengukuran, dan evaluasi pelaksanaan PKKS bagi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk memetakan pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai dasar pembinaan kepala sekolah secara berkelanjutan.

### **C. Prosedur PKKS**

Prosedur penilaian kinerja kepala sekolah atau madrasah didesain secara terprogram dan sistematis. Seluruh proses kegiatan penilaian disusun dalam alur atau tahapan-tahapan kegiatan, sebagai berikut.



Gambar 6.4. Prosedur PKKS

## 1. Persiapan

Pertama, persiapan PKKS yang meliputi kegiatan, antara lain (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah).

- a. Dinas pendidikan melakukan peningkatan kemampuan pengawas yang akan diberi tugas menilai sesuai dengan kebutuhan pengembangan mutu pendidikan.
- b. Pemberitahuan secara tertulis oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah yang akan dinilai kinerjanya.
- c. Kepala sekolah yang dinilai menyiapkan diri dengan menghimpun data dan kelengkapan yang diperlukan untuk melengkapi bukti yang diperlukan oleh tim penilai.

- d. Tim penilai mencermati perangkat, meneliti kelengkapan, dan keabsahan bukti-bukti yang diperlukan untuk pelaksanaan penilaian.

## 2. Pelaksanaan

Pelaksanaan PKKS meliputi tahapan, di antaranya.

- a. Penilaian kinerja kepala sekolah atau madrasah dihadiri oleh kepala sekolah yang dinilai dan tim penilai.
- b. Penilaian dilaksanakan di sekolah tempat kepala sekolah bertugas.
- c. Penilaian diawali dengan pemaparan laporan kinerja oleh kepala sekolah yang sedang dinilai. Fokus pemaparan yaitu komponen-komponen penilaian dan bukti-bukti fisi kinerja yang relevan.
- d. Tim penilai dapat meminta klarifikasi, konfirmasi, dan penjelasan terhadap laporan kinerja, baik tertulis maupun lisan. Penjelasan secara lisan tersebut disampaikan oleh kepala sekolah atau madrasah yang sedang dinilai.
- e. Tim penilai melaksanakan pengamatan dan pencatatan terhadap bukti-bukti lain yang terdapat di lingkungan sekolah atau madrasah. Bukti-bukti lain tersebut belum atau tidak dapat disertakan dalam laporan tertulis. Bukti-bukti tersebut diidentifikasi melalui pencermatan terhadap kondisi fisik yang ada di lingkungan sekolah.
- f. Tim penilai melakukan penilaian kinerja terhadap setiap komponen penilaian berdasarkan atas paparan laporan kinerja dan hasil pencermatan terhadap kelengkapan serta keabsahan bukti-bukti fisik yang dihadirkan oleh kepala sekolah.

### 3. Penilaian

Tahapan penilaian dalam PKKS, antara lain.

- a. Tim penilai melaksanakan penilaian dengan mengonfirmasi keabsahan bukti-bukti yang dihimpun oleh kepala sekolah serta dinilai dengan cara menggali informasi dari anggota tim penilai lainnya.
- b. Penilai mencatat seluruh bukti fisik maupun nonfisik ke dalam format penilaian yang relevan.
- c. Penilai melaksanakan pencermatan terhadap semua bukti yang tercatat dan mencocokkannya dengan indikator dari komponen yang dinilai.
- d. Penilai memberikan skor dari setiap komponen penilaian yang bersangkutan dengan mengacu pada hasil pencermatan kelengkapan, keabsahan, serta ketepatan bukti yang relevan, teramati, dan teridentifikasi.
- e. Penilai menetapkan skor kinerja dengan merekap seluruh nilai komponen ke dalam format penilaian yang sudah ditetapkan dan menuangkannya dalam instrumen penilaian.

Proses PKKS dilaksanakan oleh pengawas yang ditunjuk oleh balai pendidikan dan dinas pendidikan sesuai dengan kewenangannya atau disebut dengan istilah pendekatan 360°. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian dilihat dari berbagai aspek serta semua dimensi pemangku kepentingan, seperti komite sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

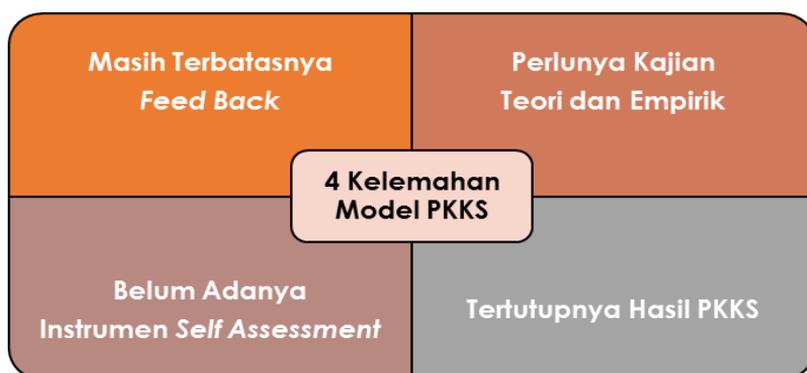
### 4. Langkah Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE)

Langkah Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE) harus dilaksanakan dengan jelas. Terdapat empat langkah, antara lain.

- a. Kegiatan dilakukan oleh pengawas sekolah sampai terbitnya Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE).
- b. Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE) kepada pejabat balai pendidikan.
- c. Pejabat balai pendidikan melaporkan Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE) kepada dinas pendidikan.
- d. Dinas pendidikan menyampaikan ringkasan Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE) kepada kepala sekolah guna perbaikan kinerja manajerial dan akademik di masa yang akan datang.

#### D. Kelemahan Model PKKS

Di dalam model penilaian PKKS ini, masih ada beberapa kelemahan, baik secara teori maupun praktis. Terlebih lagi hasilnya tidak diketahui oleh kepala sekolah untuk kegiatan perbaikan dan peningkatan kinerja. Oleh sebab itu, kebijakan penilaian akan lebih bermakna jika ditingkatkan statusnya dari penilaian menjadi evaluasi. Hasil dari evaluasi tersebut menjadi umpan balik bagi dinas pendidikan maupun kepala sekolah guna perbaikan kinerja pada tahun-tahun berikutnya. Beberapa kelemahan dalam manajemen PKKS, yakni.



Gambar 6.5. Kelemahan Model PKKS

Empat kelemahan PKKS yang disebutkan pada gambar di atas, dijelaskan sebagai berikut.

1. Masih terbatasnya *feed back* hasil manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah terhadap upaya peningkatan kinerja secara berkelanjutan.
2. Belum adanya instrumen *self assessment* (penilaian diri) kepala sekolah untuk menilai kinerja manajerial dan akademik.
3. Perlunya kajian teori dan empirik terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan PKKS pada akhir tahun (bulan November s/d Desember tahun berjalan).
4. Tertutupnya hasil PKKS sebagai dasar pengambilan kebijakan dinas pendidikan terhadap kepala sekolah yang mestinya kepala sekolah menerima rapor kinerja untuk perbaikan pada tahun-tahun berikutnya.

Kelemahan dan hambatan dalam penerapan kebijakan PKKS yang telah berjalan selama ini kurang memperhatikan aspek manajemen. Langkah-langkah kegiatan PKKS terkesan mencampurkan antara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Tahap persiapan, apabila dimasukkan dalam aspek manajemen termasuk pada kegiatan perencanaan dan pengorganisasian. Kelemahan dan hambatan model PKKS dalam perencanaan atau *planning*, antara lain.

1. Perencanaan waktu yang cukup lama, yaitu selama satu hari penuh berdampak pada unsur kelelahan penilai.
2. Penilai, baik dari unsur guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua siswa, dan siswa kurang

dipersiapkan untuk dapat menilai secara cermat dan objektif, maka hasilnya kurang optimal.

3. Rencana penetapan personalia pemantau atau pengawas tidak secara jelas berasal dari unsur penilai yang mana, sehingga pengawasan proses penilaian kinerja tidak terencana secara sistemik dan sistematis.
4. Perencanaan pelaporan yang belum diformat dalam bentuk *Focus Group Discussion (FGD)*, maka hasilnya kurang maksimal.

Kelemahan dan hambatan dalam pengorganisasian atau *organizing* menyangkut beberapa hal penting, sebagai berikut.

1. Penilai tidak mengetahui secara riil kondisi sekolah dan kepala sekolah.
2. Kurangnya pengetahuan penilai tentang kondisi dan aspek yang dinilai, terutama penilai pendidik, tenaga kependidikan, siswa, komite, dan orang tua.

## **Kesimpulan**

Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) yaitu proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data yang sesungguhnya dari kinerja kepala sekolah atau madrasah pada setiap indikator pemenuhan standar. PKKS memiliki tujuan, antara lain menyediakan panduan bagi seluruh pemangku kepentingan yang terkait dengan pelaksanaan kinerja, mengembangkan pemahaman dan kepastian pihak terkait mengenai prinsip, proses, dan prosedur pelaksanaan penilaian kinerja, serta sebagai acuan penilaian kinerja kepala sekolah atau madrasah dalam menetapkan taraf keterpenuhan standar kepala sekolah atau madrasah sebagai tenaga kependidikan.

# **BAB VII**

## **MODEL MANAJEMEN EVALUASI KINERJA MANAJERIAL DAN AKADEMIK KEPALA SMK (MOMEN SINEMA)**

### **A. Pengertian dan Tujuan MOMEN SINEMA**

MOMEN SINEMA atau Model Manajemen Evaluasi Kinerja Manajerial dan Akademik Kepala SMK merupakan sebuah model yang dikembangkan dari hasil mengadopsi model POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*). Model POAC digunakan karena di setiap langkah manajemen evaluasi mengacu pada model tersebut, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Komponen yang dinilai yaitu komponen manajerial dan akademik kepala SMK. Berdasarkan hasil evaluasi, maka dibuat laporan evaluasi berupa rapor kinerja kepala sekolah beserta masukan-masukan serta rekomendasi untuk perbaikan pada tahun-tahun yang akan datang.

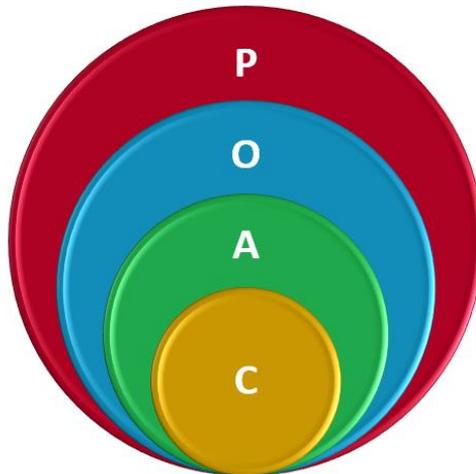
Model MOMEN SINEMA secara konseptual ialah model yang unggul dan layak secara teori serta mempunyai kebermanfaatannya. Di bawah ini beberapa teori tentang pengertian dan tujuan manajemen yang melandasi MOMEN SINEMA.

1. Brown (2006: 15) menjelaskan bahwa *“management is the process of using functions that include planning, organizing, leading, and controlling of an organization”*. Manajemen ialah sebuah proses dengan menggunakan fungsi-fungsi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian suatu organisasi.
2. Sharma (2009: 66) menyebutkan bahwa *“management is getting people to do or what needs to be done”*. Artinya, manajemen adalah kegiatan memandu orang untuk bekerja atau mengerjakan apa saja yang dibutuhkan. Manajemen diartikan sebagai sebuah usaha guna mencapai tujuan dengan menyuruh orang lain untuk mengerjakannya.
3. Amstrong (2015: 3) menyatakan bahwa *“management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources.”* Manajemen merupakan suatu proses tentang apa yang akan dilakukan serta menyelesaikannya dengan menggunakan cara yang efektif dan efisien.

Aspek kepribadian dan sosial dalam model PKKS merupakan aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah, sedangkan dalam MOMEN SINEMA tidak dimasukkan dalam komponen yang harus dinilai, sebab aspek sosial dan kepribadian harus sudah baik sebelum guru

tersebut diangkat menjadi kepala sekolah. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah, PKKS memiliki tujuan substantif, sehingga pada dasarnya manfaat PKKS dengan MOMEN SINEMA sama, yaitu dalam rangka evaluasi dan pembinaan kepala sekolah secara oriented dan berkelanjutan.

## B. Tahapan MOMEN SINEMA



Gambar 7.1. Tahapan MOMEN SINEMA

Tahapan MOMEN SINEMA, antara lain.

1. Perencanaan tujuan, sumber daya, waktu, dan instrumen.
2. Organisasi penilai, rater, dan perangkat.
3. Pelaksanaan penilaian, meliputi penilai, rater, dan waktu.
4. Pengawasan dalam bentuk monitoring dan evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja manajerial serta akademik

oleh kepala sekolah dan guru serta Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE).

### C. Urgensi MOMEN SINEMA

Model Manajemen Evaluasi Kinerja Manajerial dan Akademik Kepala SMK yang efektif, efisien, serta praktis memberikan informasi yang akurat bagi dinas pendidikan, balai pendidikan, dan pengawas sekolah, baik dari segi isi, cakupan, format, maupun waktu pelaksanaan. Urgensi dan pentingnya menyelenggarakan pengembangan Model Manajemen Evaluasi Kinerja Manajerial dan Akademik Kepala SMK yakni menyediakan model alternatif dalam rangka mengevaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK. MOMEN SINEMA terdiri atas kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan atau P4 dalam mengevaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK secara objektif, efektif, dan akuntabel.

### D. Karakteristik MOMEN SINEMA

Karakteristik MOMEN SINEMA sebagai berikut.



Gambar 7.2. Tiga Karakteristik MOMEN SINEMA

Tiga karakteristik MOMEN SINEMA, yaitu.

1. Dikembangkan berdasarkan pada prinsip objektif, efektif, serta akuntabel yang dapat menggali data kinerja manajerial dan akademik kepala SMK secara transparan dan informatif.
2. Melibatkan berbagai pemangku kepentingan, antara lain dinas pendidikan, balai pendidikan, pengawas, kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan.
3. Memiliki nilai-nilai inovatif, yaitu kepraktisan dalam memajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK.

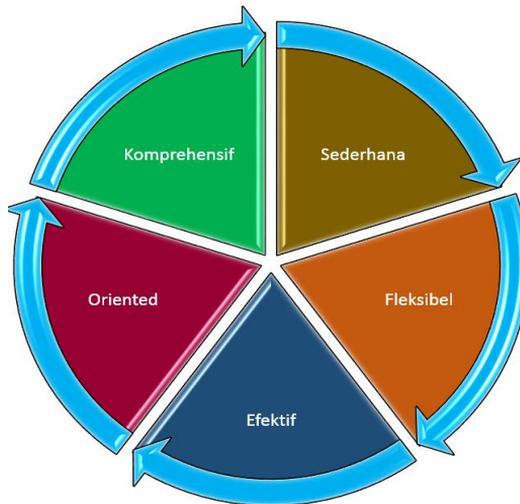
#### **E. Tugas Tim MOMEN SINEMA**

Dalam MOMEN SINEMA, dibentuk sebuah tim manajemen beserta deskripsi tugasnya untuk melaksanakan proses manajemen, antara lain.

1. Kepala sekolah menyiapkan personalia penilai yang terdiri atas kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Lalu menyiapkan ruang untuk kegiatan evaluasi serta dokumentasi yang menjadi sasaran evaluasi. Kepala sekolah juga melakukan penilaian terhadap diri sendiri secara objektif dan akuntabel.
2. Guru melaksanakan penilaian kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah serta menyerahkan hasil penilaian terhadap bagian administrasi penilaian untuk direkapitulasi oleh pengawas sekolah.
3. Tenaga kependidikan melaksanakan penilaian kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah sesuai dengan instrumen untuk tenaga kependidikan serta menyerahkan hasilnya kepada bagian administrasi pelaksanaan evaluasi.

## F. Kelebihan Model MOMEN SINEMA

Model MOMEN SINEMA mempunyai beberapa kelebihan. Kelebihan ini yang menjadikan model MOMEN SINEMA layak digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK. Kelebihan model MOMEN SINEMA dalam proses implementasi di lapangan, sebagai berikut.



Gambar 7.3. Kelebihan Model MOMEN SINEMA

Lima hal yang menjadi kelebihan model MOMEN SINEMA, antara lain.

### 1. **Komprehensif**

Komprehensif karena model MOMEN SINEMA mengevaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK sebagai komponen utama.

### 2. **Sederhana**

Sederhana sebab meskipun cakupannya cukup luas, tetapi model ini relatif sederhana, baik dari segi komponen, pelaksanaan, maupun dalam pengolahan hasil evaluasinya.

**3. Fleksibel**

Fleksibel artinya model ini dapat melibatkan guru dan tenaga kependidikan secara acak, maka tingkat keterlaksanaannya cukup tinggi.

**4. Efektif**

Efektif yaitu dalam implementasi model MOMEN SINEMA dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

**5. Oriented**

Oriented atau mengacu pada upaya pencapaian tujuan pembinaan kepala SMK secara berkelanjutan.

**G. Keterbatasan Model MOMEN SINEMA**

Model MOMEN SINEMA secara umum mempunyai lima keunggulan, tetapi model ini juga memiliki beberapa keterbatasan, yaitu.

1. Model MOMEN SINEMA dimaksudkan guna memajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK, sementara untuk SD/SMP/SMA perlu dikembangkan lebih lanjut, karena karakteristik sekolah yang berbeda.
2. Diseminesi model MOMEN SINEMA perlu dilakukan dalam skala yang lebih luas dengan melibatkan banyak sekolah dan pemangku kepentingan, baik dinas pendidikan, balai pendidikan, pengawas sekolah, maupun pemangku kepentingan yang lain.

**H. Perbandingan Model PKKS dan MOMEN SINEMA**

Perbandingan Model PKKS dan MOMEN SINEMA dijelaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 7.1. Perbandingan Model PKKS dan MOMEN SINEMA

No	Model PKKS	MOMEN SINEMA
1.	Model PKKS kurang efektif, baik dari segi waktu penilaian di akhir tahun maupun durasi penilaian, instrumen yang terlalu banyak, penilai, dan hasil penilaian.	MOMEN SINEMA sangat efektif, baik dari segi waktu penilaian di akhir tahun, instrumen yang simpel, penilai tidak terlalu banyak, maupun hasil penilaian yang baik.
2.	Model PKKS kurang efisien, karena instrumen dan penilai terlalu banyak serta melibatkan pihak eksternal yang kurang memahami objek yang dinilai, dan waktu yang lama.	MOMEN SINEMA lebih efisien, karena instrumen simpel hanya perlu waktu singkat untuk menilainya serta tim penilai tidak terlalu banyak atau cukup penilai yang memahami objek penilaian.
3.	Objektivitas penilaian untuk penilai, baik dari komite, orang tua, dan siswa cenderung subjektif, karena tidak melihat dan merasakan langsung. Tidak ada penilaian diri kepala sekolah, sehingga antartim penilai kurang memberi koreksi.	Objektivitas lebih terjamin, karena penilai adalah pihak yang bersentuhan langsung dengan kepala sekolah, sehingga sangat memahami kinerja kepala sekolah. Ada penilai kepala sekolah dalam bentuk <i>self assessment</i> yang cenderung objektif.
4.	Penjaminan mutu kurang terkontrol, karena tidak dikendalikan oleh model manajemen yang sistemik.	Penjaminan mutu lebih terjamin, karena ada unsur pengawas atau <i>controlling</i> dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja.
5.	Model penilaian yang diterapkan adalah model <i>assessment</i> , sementara proses dan hasil penilaian merupakan evaluasi	Model penilaian yang diterapkan adalah model evaluasi, sehingga hasil harus dibandingkan dengan kriteria yang standar.
6.	Keterbukaan hasil penilaian tidak terbuka bagi kepala sekolah yang dinilai, sehingga kepala sekolah tidak mengetahui aspek mana yang masih kurang dan aspek mana yang sudah memenuhi.	Keterbukaan hasil sangat terbuka, karena hasil evaluasi diterbitkan rapor dalam bentuk Pelaporan Hasil Evaluasi (PHE) yang diberikan kepada kepala sekolah di samping menjadi arsip dinas pendidikan.

## **Kesimpulan**

Model Manajemen Evaluasi Kinerja Manajerial dan Akademik Kepala SMK (MOMEN SINEMA) dalam buku referensi ini diartikan sebagai model yang dikembangkan dari hasil mengadopsi model POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*). Model POAC digunakan karena di setiap langkah manajemen evaluasi mengacu pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

# **BAB VIII**

## **IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH**

Model Manajemen Evaluasi Kinerja Manajerial dan Akademik Kepala SMK (MOMEN SINEMA) mengevaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK secara lebih komprehensif. Model ini dapat digunakan sebagai evaluasi diagnostik atau *diagnostic evaluation* guna menemukan dan memetakan berbagai aspek dalam mendeteksi kinerja kepala sekolah yang perlu diperbaiki. MOMEN SINEMA bersifat terbuka untuk dikembangkan lebih lanjut, misalnya penelitian pengembangan.

### **A. Cara Implementasi Model Manajemen**

Kinerja akademik kepala sekolah diimplementasikan dengan cara melaksanakan program supervisi akademik, antara lain (Daryanto, 2016: 6).



Gambar 8.1. Cara-Cara Implementasi Model Manajemen

Empat cara mengimplementasikan model kinerja akademik kepala sekolah, sebagai berikut (Daryanto, 2016: 6).

1. Perencanaan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan program supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kompetensi guru, seperti pengembangan kurikulum, dokumen akademik, model TIK, merencanakan program supervisi akademik.
4. Melakukan pengawasan supervisi akademik.

### B. Langkah Implementasi Model Manajemen

Implementasi model manajemen meliputi siklus manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, implementasi, sampai dengan monitoring dan evaluasi. Hasil implementasi model manajemen ini digunakan untuk memperbaiki komponen model yang masih kurang praktis,

efisien, dan efektif. Langkah-langkah implementasi model manajemen, yakni.



Gambar 8.2. Langkah Implementasi Model Manajemen

Lima langkah pengimplementasian model manajemen, yaitu.

1. Menyusun perangkat model, seperti buku pedoman dan panduan kegiatan.
2. Melakukan pengorganisasian manajemen kinerja akademik dan manajerial kepala SMK.
3. Implementasi desain model manajemen kinerja akademik dan manajerial kepala SMK.
4. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan model manajemen.
5. Evaluasi hasil model manajemen secara menyeluruh.

Langkah pertama dalam implementasi model manajemen adalah menyusun panduan kegiatan. Panduan kegiatan atau panduan umum MOMEN SINEMA digunakan oleh pengawas sekolah dan dinas pendidikan. Panduan ini berisi petunjuk penggunaan, waktu pelaksanaan, teknik pengumpulan data, pengolahan data, sampai dengan pemaknaan data sebagai laporan hasil evaluasi. Hasil dari panduan ini diharapkan dapat memberi informasi yang tepat serta akurat bagi dinas pendidikan dan pengawas sekolah, baik dari segi isi, cakupan, format, waktu

penyampaian, dan dapat bermanfaat bagi pelaksanaan evaluasi kinerja kepala SMK.

### C. Hambatan Implementasi Model Manajemen

Hambatan-hambatan dalam implementasi model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK, antara lain.



Gambar 8.3. Lima Hambatan dalam Implementasi Model

Lima hambatan implementasi model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK, sebagai berikut.

#### 1. *Planning* (Perencanaan)

Hambatan dalam tahap *planning* (perencanaan), antara lain waktu, personalia, dan instrumen penilaian kinerja yang sifatnya *top down* dari dinas pendidikan. Maksud dari *top down* adalah kegiatan perencanaan dilakukan oleh personalia atau pejabat dari dinas pendidikan, balai pendidikan, serta

pengawas sekolah. Hal ini menyebabkan sekolah menjadi kurang siap untuk dinilai.

2. **Organizing (Pengorganisasian)**

Hambatan *organizing* (pengorganisasian), yaitu waktu, personalia, dan instrumen dalam pengelolaan hasil penilaian. Hambatannya yakni kurang terdapat diskusi antara dinas pendidikan, balai pendidikan, serta pengawas sekolah, maka rekomendasi untuk hasil penilaian kurang transparan.

3. **Actuating (Pelaksanaan)**

Hambatan dalam tahap *actuating* (pelaksanaan), antara lain instrumen penilaian terlalu banyak, sehingga implementasi kurang efektif, efisien, dan praktis. Implementasi penilaian kurang akuntabel, artinya terlalu banyak melibatkan unsur penilai yang tidak secara mendalam mengetahui kinerja kepala sekolah, seperti peserta didik, komite, dan orang tua.

4. **Controlling (Pengontrolan)**

Hambatan *controlling* (pengontrolan), yakni tidak terdapat pihak yang mengawasi pelaksanaan, maka kualitas implementasi kurang terkontrol, baik yang menyangkut perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun penilaian.

5. **Sustaining (Berkelanjutan)**

Hambatan dalam tahap *sustaining* (berkelanjutan) adalah tindak lanjut pascapenilaian kinerja yang tidak transparan. Hal tersebut berdampak pada penerapan kebijakan oleh dinas pendidikan juga tidak jelas. Pada akhirnya akan menghambat

pembinaan berkelanjutan oleh pengawas sekolah dan pemindahan kepala sekolah bukan menjadi solusi.

#### D. Tiga Model Eksisting

Model MOMEN SINEMA merupakan salah satu model manajemen evaluasi yang cukup simpel dan sederhana dalam implementasinya, tetapi cukup lengkap informasi yang diungkap. Oleh sebab itu, model ini menjadi salah satu alternatif yang dapat digunakan oleh dinas pendidikan guna melaksanakan evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK. Model MOMEN SINEMA telah diuji secara kualitatif dan hasilnya menunjukkan bahwa implementasi model ini cukup praktis, ekonomis, serta objektif.

Tiga model eksisting dalam implementasi model manajemen, antara lain model periodik, Model Manajemen Penilaian Berkelanjutan (MMPB), serta Model Evaluasi Kinerja Sekolah (MEKS). Ketiga model eksisting ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 8.4. Tiga Model Eksisting

Model eksisting dalam implementasi evaluasi kinerja kepala sekolah, antara lain.

##### 1. Model Periodik oleh Dinas dan Balai Pendidikan

Manajemen penilaian kinerja kepala sekolah secara periodik satu atau empat tahunan merupakan model manajemen

yang diselenggarakan secara terorganisasi oleh dinas dan balai pendidikan. Model ini dilandasi oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah yang merumuskan bahwa kepala sekolah mempunyai delapan kompetensi, antara lain kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, supervisi, penampilan, pelayanan, dan prestasi, serta pelaksanaan pendidikan berbasis budaya.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah juga merumuskan bahwa terdapat Panduan Penilaian Kerja Kepala Sekolah (PKKS) tentang tugas pokok kepala sekolah yang harus dapat diukur melalui penilaian kinerja kepala sekolah. Empat penilaian kinerja kepala sekolah serta delapan unsur yang dinilai dalam PKKS tersebut sudah dipaparkan sebelumnya tentang Model PKKS.

## **2. Model Manajemen Penilaian Berkelanjutan (MMPB) oleh Pengawas**

Model Manajemen Penilaian Berkelanjutan (MMPB) adalah model yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah maupun guru pada satuan pendidikan. Model Manajemen Penilaian Berkelanjutan (MMPB) ini berdasarkan pada ketentuan umum Permenpan dan RB Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Peraturan ini menerangkan, sebagai berikut.

- 1) Jabatan fungsional pengawas sekolah merupakan jabatan fungsional yang memiliki ruang lingkup tugas, tanggung jawab, serta wewenang guna melakukan kegiatan

pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.

- 2) Pengawas sekolah merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberikan tugas, tanggung jawab, serta wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.
  - 3) Kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah, antara lain menyusun program pengawasan, melakukan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional guru pada satuan pendidikan.
3. **Model Evaluasi Kinerja Sekolah (MEKS) Lima Tahunan oleh BAN-S/M**

Model Evaluasi Kinerja Sekolah (MEKS) lima tahunan merupakan model evaluasi kinerja sekolah yang dilaksanakan oleh BAN-S/M. BAN-S/M memiliki tugas yaitu merumuskan kebijakan operasional, melaksanakan sosialisasi kebijakan, serta melakukan akreditasi sekolah atau madrasah. Sembilan fungsi BAN-S/M dalam melaksanakan tugas-tugasnya, antara lain.

- a. Merumuskan kebijakan dan menetapkan akreditasi sekolah atau madrasah.
- b. Merumuskan kriteria dan perangkat akreditasi sekolah atau madrasah guna diusulkan kepada menteri.
- c. Melakukan sosialisasi kebijakan, kriteria, dan perangkat akreditasi sekolah atau madrasah.
- d. Melaksanakan akreditasi sekolah atau madrasah.
- e. Mengevaluasi pelaksanaan serta hasil akreditasi sekolah atau madrasah.
- f. Memberi rekomendasi mengenai tindak lanjut hasil akreditasi.

- g. Mengumumkan hasil akreditasi sekolah atau madrasah secara nasional.
- h. Melaporkan hasil akreditasi sekolah atau madrasah kepada menteri.
- i. Melaksanakan ketatausahaan BAN-S/M.

BAN- S/M dapat mengangkat tim ahli, asesor, serta panitia *ad-hoc* sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kegiatan akreditasi sekolah pada dasarnya merupakan evaluasi kinerja kepala sekolah. Badan Akreditasi Nasional Sekolah atau Madrasah Provinsi (BAN-S/M Provinsi) ialah badan evaluasi nonstruktural di tingkat provinsi yang membantu BAN-S/M dalam pelaksanaan Akreditasi (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2018 tentang Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal).

## **Kesimpulan**

Empat cara mengimplementasikan model kinerja akademik kepala sekolah, antara lain perencanaan, pelaksanaan, tindak lanjut, dan pengawasan. Lima langkah pengimplementasian model manajemen, yakni menyusun perangkat model, melakukan pengorganisasian, mengimplementasikan desain model, memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan, serta mengevaluasi hasil model secara menyeluruh. Hambatan-hambatan dalam implementasi model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK, meliputi hambatan dalam tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengontrolan, dan pemertahanan. Tiga model eksisting yang dibahas dalam buku referensi ini, antara lain model periodik, model MMPB, dan model MEKS.

## BAB IX

### PENUTUP

Kesenjangan antara *das sein* dan *das sollen* merupakan gejala yang perlu dikaji untuk ditemukan solusi. Dalam buku ini terdapat dua model manajemen evaluasi yang dikaji yaitu desentralisasi kolaborasi dan sentralisasi formal. Model manajemen evaluasi desentralisasi kolaborasi dilakukan secara kolaboratif menggunakan *training model* (*on the job training* dan *in house training*). Tempat, materi, waktu dan biaya, diatur sendiri oleh peserta program. Manajer program evaluasi kinerja kepala sekolah mengendalikan program dengan cara menilai kelayakan rencana dan implementasi rencana kegiatan yang dilakukan oleh pengawas sekolah peserta program. Hasil implementasi rencana kemudian dievaluasi dampaknya terhadap peningkatan inovasi pembelajaran. Model manajemen PKKS dilakukan dengan implementasi penilaian yang masih memerlukan penyempurnaan. Sedangkan model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah penting dikembangkan untuk memperoleh model yang teruji keefektifan, efisiensi, dan kepraktisannya secara empiris. Model manajemen evaluasi yang telah teruji secara empiris diharapkan akan memiliki *sustainability* yang tinggi untuk

dilakukan pada tahun-tahun berikutnya. Selain itu, jika model manajemen evaluasi telah sukses dilaksanakan diharapkan akan dapat diterapkan pada program lain yang sejenis (*transferability*).

Panduan Penilaian Kerja Kepala Sekolah (PKKS) menggariskan pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah harus dapat diukur melalui penilaian kinerja kepala sekolah. Penilaian kinerja kepala sekolah tersebut 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; 3) perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut pengawasan pembelajaran dalam upaya pembinaan dan bimbingan kepada guru; dan 4) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah. Adapun unsur-unsur yang dinilai dalam PKKS meliputi delapan komponen antara lain: 1) kepribadian dan sosial; 2) kepemimpinan pembelajaran; 3) pengembangan sekolah; 4) manajemen sumber daya; 5) kewirausahaan; 6) supervisi, 7) penampilan, pelayanan, dan prestasi, dan 8) pelaksanaan pendidikan berbasis budaya (Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018: 4). Model penilaian tersebut masih terdapat beberapa kelemahan baik secara teori maupun praktis, apalagi hasilnya tidak diketahui oleh kepala sekolah untuk kegiatan perbaikan dan peningkatan kinerja. Dengan demikian, kebijakan penilaian ini akan lebih bermakna jika ditingkatkan statusnya dari penilaian (*assessment*) menjadi evaluasi (*evaluation*) yang hasilnya menjadi umpan balik baik bagi dinas Dikpora maupun kepala sekolah itu sendiri untuk perbaikan kinerja pada tahun-tahun berikutnya.

Model PKKS berbasis penilaian dan tanpa kendali proses manajemen yang mengacu pada teori-teori manajemen pendidikan. Sistem penilaian tidak dikendalikan

oleh model manajemen sehingga mulai dari perencanaan waktu, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, sampai pada proses keberlanjutan sebagai umpan balik pasca evaluasi tidak tersistem dengan baik. Bahkan hasil penilaian tidak dievaluasi secara baik melainkan secara tertutup hasilnya hanya untuk konsumsi Dinas Dikpora dan Balai Dikmen, sementara kepala sekolah tidak mengetahui bagaimana nilai kinerjanya. Karena kepala sekolah tidak mengetahui kinerjanya, maka program-program perbaikan kinerja tidak terarah dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan model manajemen yang tersistem dengan baik selaras dengan teori proses manajemen yang bersumber dari filsafat manajemen baik menyangkut ontologis, efiptomologis, dan aksiologis. Model manajemen yang baru merupakan model perbaikan dari PKKS yang instrumennya sama secara nasional tersentralisasi. Dalam kajian ini fokus pada kinerja kepala sekolah sebagai *leader* satuan pendidikan, bukan pada kinerja sekolah secara institusional.

Dengan demikian, kepala sekolah dalam menyelesaikan tugas-tugas harus sadar harus mampu dan sadar akan pentingnya pencapaian tujuan yang telah ditentukan oleh masing-masing satuan organisasi/sekolah. Kemampuan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam meningkatkan mutu manajerial dan akademik yang berdampak pada kualitas secara totalitas. Apabila kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berkinerja kurang baik, akan berakibat pada rendahnya mutu sekolah, sehingga akan mempengaruhi citra sekolah dan citra pendidikan pada umumnya. Manajemen penilaian kinerja kepala sekolah yang selama ini menggunakan PKKS, belum menunjukkan praktik manajemen yang ideal (*das sein*), sehingga harapannya model manajemen yang dikembangkan

akan sesuai dengan yang diharapkan (*das sollen*), yakni efektif, efisien, dan memiliki praktabilitas yang tinggi.

PKKS memiliki tujuan substantif yaitu: 1) tersedianya panduan bagi seluruh pemangku kepentingan yang terkait dengan pelaksanaan kinerja sebagai dasar pelaksanaan penilaian, 2) berkembangnya pemahaman dan kepastian pihak terkait mengenai prinsip, proses, dan prosedur pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, 3) tersedianya acuan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dalam menetapkan taraf keterpenuhan standar kepala sekolah/madrasah sebagai tenaga kependidikan. Sedangkan manfaat PKKS yang merupakan pedoman bagi pelaksanaan penilaian yakni: 1) kepala sekolah dapat menggunakan pedoman sebagai panduan kinerjanya sendiri, 2) pengawas sekolah dapat menggunakan pedoman sebagai acuan pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah dan menentukan hasil sebagai dasar perumusan rekomendasi tindak lanjut pembinaan, 3) Dinas pendidikan dapat menggunakan acuan pelaksanaan pemantauan, pengukuran, dan evaluasi kinerja kepala sekolah sebagai dasar pengembangan perbaikan kualitas dan mutu pendidikan pada satuan pendidikan, dan 4) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dapat menggunakan pedoman sebagai acuan pelaksanaan pemantauan, pengukuran, dan evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah untuk memetakan pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai dasar pembinaan kepala sekolah secara berkelanjutan.

Dalam implementasinya PKKS terutama dalam pelaksanaan penilaian belum optimal transparansinya, tidak ada laporan hasil evaluasi untuk kepala sekolah, terlalu banyaknya unsur penilai yang tidak memahami kondisi riil kinerja kepala sekolah seperti penilai siswa, komite sekolah,

dan orang tua sehingga hasil penilaian kurang optimal dalam memotret kinerja kepala sekolah. Kondisi seperti ini menghambat proses analisis data apalagi banyak data yang tentunya bias. Adapun kelemahan lain seperti data hasil pengamatan yang belum tentu merupakan fenomena sesungguhnya, karena bisa saja situasi saat penilaian berbeda dengan situasi sebelum penilaian. Oleh karena itu, diperlukan sosialisasi secara terpadu bahwa penilaian harus dilaksanakan secara objektif, adil, transparan, dan akuntabel. Di samping itu, kelemahan dan hambatan lain dalam implementasi model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK yang telah ada selama ini adalah belum transparannya hasil penilaian untuk kepala sekolah sehingga kepala sekolah yang bersangkutan tidak mengetahui bagaimana kinerjanya selama satu tahun atau dua semester.

Dengan demikian, berbagai pihak perlu diberikan pemahaman agar memiliki kesepahaman mengenai pentingnya penilaian kinerja kepala sekolah yang hasilnya bukan semata-mata untuk memperoleh predikat **sangat baik** atau **baik** saja, melainkan pula hasil objektif untuk peningkatan kinerja kepala sekolah pada masa-masa mendatang melalui pembinaan oleh pengawas sekolah berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Sebaik-baik hasil evaluasi manakala hasilnya ditindaklanjuti oleh pihak-pihak terkait seperti pengawas sekolah dan kepala sekolah. Hasil evaluasi kinerja juga bermanfaat bagi pengawas untuk melakukan pembinaan yang tepat terhadap komponen dan indikator kinerja kepala sekolah yang belum optimal. Oleh karena itu, model pembinaan akan sesuai dengan kebutuhan riil peningkatan kinerja kepala sekolah.

Model konseptual manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK yang efektif, efisien, praktis, dan memberikan informasi yang akurat adalah

MOMEN SINEMA layak secara teori dengan pembuktian di lapangan. Model konseptual ini berlandaskan pada teori manajemen kepada pemikiran yakni (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pelaksanaan (*actuating*) dan (4) pengawasan (*controlling*). Efektivitas dan efisiensi dapat dikaji melalui berbagai kegiatan penelitian evaluasi. Kenyataan lapangan yang ditemui (*das sein*) saat ini masih banyak program yang tidak dievaluasi sehingga tidak diketahui efektivitas dan efisiensinya. Model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah yang dikembangkan akhirnya menjadi alternatif solusi untuk mencapai (*das sollen*) sebagai sebuah kondisi manajemen evaluasi yang hasilnya akuntabel baik secara akademik maupun secara ekonomis.

Model MOMEN SINEMA secara konseptual sebagai model yang unggul dan layak secara teori dan memiliki kebermanfaatan. Kondisi ini juga sesuai dengan pandangan bahwa manajemen diartikan bahwa: "*management is getting people to do or what needs to be done*". Pengertian ini dimaknai bahwa manajemen merupakan kegiatan memandu orang untuk bekerja atau mengerjakan apa saja yang dibutuhkan. Manajemen diartikan sebagai suatu usaha untuk mencapai tujuan dengan menyuruh orang lain untuk mengerjakannya. Manajemen sebagai "*management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources*." Manajemen adalah sebuah proses tentang apa yang akan dilakukan dan menyelesaikannya dengan menggunakan cara yang efektif dan efisien. Manajemen juga sebagai "*management is the process of using functions that include planning, organizing, leading, and controlling of an organization*". Manajemen adalah proses menggunakan fungsi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian suatu organisasi. Oleh karena itu, model

konseptual MOMEN SINEMA ini dilandasi oleh banyak teori tentang apa itu manajemen dan untuk apa manajemen.

MOMEN SINEMA merupakan salah satu model manajemen evaluasi yang cukup simpel dan sederhana dalam implementasinya, tetapi cukup lengkap informasi yang diungkap, sehingga merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan oleh Dinas Dikpora untuk melakukan evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah. Manajemen evaluasi MOMEN SINEMA telah diuji secara kualitatif yang hasilnya menunjukkan bahwa implementasi model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah cukup praktis, ekonomis dan objektif. Model MOMEN SINEMA juga memiliki instrumen yang valid dan reliabel, merupakan model manajemen evaluasi yang baik untuk mengevaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah. Model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah memiliki panduan manajemen evaluasi yang cukup singkat, jelas, dan lengkap sehingga mempermudah implementasi model MOMEN SINEMA di berbagai ragam status sekolah.

### **Kesimpulan**

Dua model manajemen evaluasi yang dikaji dalam buku referensi ini, yakni desentralisasi kolaborasi dan sentralisasi formal. Model manajemen evaluasi desentralisasi kolaborasi dilaksanakan secara kolaboratif dengan menggunakan *training model* (*on the job training* dan *in house training*). Model manajemen PKKS dilakukan dengan pengimplementasian penilaian yang masih memerlukan penyempurnaan. Sementara, model manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala sekolah dikembangkan untuk memperoleh model yang teruji dalam hal keefektifan,

efisiensi, dan kepraktisannya secara empiris. Model konseptual manajemen evaluasi kinerja manajerial dan akademik kepala SMK yang efektif, efisien, praktis, dan memberikan informasi yang akurat ialah MOMEN SINEMA yang layak secara teori dengan pembuktian di lapangan serta berlandaskan pada teori manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), serta pengawasan (*controlling*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Akrani, G. (2014). *Management Functions and Process, Management Thought*. Diakses kembali dari Kalyan City Life: <http://kalyan-city.blogspot.co.id/2010/06/management-functions-process-management.html>.
- Alkin, M.C. (2011). *Evaluation Essensial from A to Z*. London: The Guilford Press.
- Amey, et all. (2018). Demands for Partnership and Collaboration in Higher Education: A model. *New Directions for Community Colleges*, No. 139, 1.
- Amstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Arikunto, S. (2010). *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Balitbang Kemdikbud. (2016). *Grand Desain Standar Nasional Pendidikan di SMA dan SMK*. Jakarta: Puslitjakdikbud Balitbang Kemdikbud.
- Boddy, D. (2008). *Management*. England: Pearson Education Limited.
- Brown, A., & Green, T.D. (2006). *The Essentials of Instructional Design 'Connecting Fundamental Principles with Process and Practice*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Burden, P.R., & Byrd, D.M. (1999). *Method for Effective Teaching*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publication.
- Certo, S.C., & Certo, S.T. (2012). *Modern Management*. London: Pearson Ltd.
- Cizek, B.J. (2000). Pockets of Resistance in the Assessment Revolution. *Educational Measurement Issues and Practice Journal*. Summer 2000, vol. 19, no. 2, 92.
- Coburn, E.C. (2013). The Role of Nonsystem Action in the Relationship between Policy and Practice: The Case of Reading Instruction in California. *Analysis and Evaluation Education Journal*.
- Coulter, M., & Robbins, S.P. (2015). *Educational Administration*. America: McGraw Hill Companies.
- Daryanto. (2016). *Pengukuran Kinerja Kepala Sekolah*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Delors, J. (2016). *Education for the Twenty First Century*. France: Unesco Publishing.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Djailani. (2016). *Kompetensi Kepala Sekolah*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Dufour, R., & Barkey, T. (2005). The Principal as Staff Developer. *Journal of Development*, Vol. 16, No. 4, 189.
- Dumond, E.J., & Thomas, W.J. (2016). Managing University Business Educational Quality. *Journal of Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No. 2, 127.
- Engler, C. (1990). *Managerial Accounting*. New York: Irwin Ltd.
- Estoura, D., & Roberto, S. (2019). The RAISE Model: Psychosocial Intervention in Residential Care for Refugee

- unaccompanied minors. *Journal Residential Treatment for Children & Youth*. Vol. 36, Issue 2, 102.
- Fayol, H. (2002). *Critical Evaluations in Business*. New York: Routledge.
- Fernandes, H.J.X. (1984). *Evaluation of Educational Programs*. Jakarta: National Educational Planning Evaluation and Curriculum Development.
- Follett, M.P. (1997). *Definition of Management*. Dalam <http://www.blog.re.or.id/defenisi-manajemen.htm>. (Diakses pada tanggal 28 Desember 2018).
- Freire, P. (2005). *Politik Pendidikan: Kebudayaan, Kekuasaan, dan Pembebasan*. Alih bahasa Agung Prihantoro. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ginsburg, S.G. (2000). *Managing with Passion*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gray, S.P., & Streshly, W.A. (2010). *Leading Good School to Greatness: Mastering What Great Principals Do Well*. California: Corwin Ltd.
- Griffin, R.W. (2005). *Management*. India: Biztantra.
- Griffin, R.W., & Gregory, M. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western: Cengage Learning.
- Hanafi, I. (2015). Analisis Implementasi Kebijakan Pendidikan: Peran Komite Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, No. 1, 14.
- Handoko, T.H. (1991). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPEE UGM.
- Henwood, M. (2016). Effective Partnership Working: A Case Study of Hospital Discharge. *Health & Social Care in the Community*, Vol. 5, 400.

- Holified, M., & Cline, D. (2007). Clinical Supervision and Its Outcome: Teacher and Principals report. *National Association of Secondary School Principals, NASSP Bulletin*, 109.
- Hoy, W.K., & Forsith, P.B. (2014). *Effective Supervision*. Canada: Random House, Inc.
- Huckabay, L. (2015). Partnership Between an Educational Institution and a Healthcare Agency-Lessons Learned: Part I. *Nurs Forum*, Vol. 3, 154.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (2015). New Developments in Social Interdependence Theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 285.
- Kandak, L., & Egen, E.H. (2007). *Effective Assessment*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Karwati, E., & Priansa, D.J. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1981). General System Theory: Aplication and for Organization and Management. *JONA The Journal of Nursing Administration*, Vol. 9. No. 2, 15.
- Keith, S., & Girling, R.H. (1991). *Education, Management, and Participation: New Directions in Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kemdikbud. (2014). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kemdikbud. (2018). *Pusat Data Statistik Pendidikan (PSDP)*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kemdikbud. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- Kemdikbud. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2018 tentang Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kemdikbud. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture*. London: Sage Publication, Inc.
- Kiely, R., & Pauline, R.D. (2005). *Program Evaluation in Language Education*. Great Britain Chippenham and Eastbourne: Antony Rowe Ltd.
- Kim, C.Y. (2011). Child Labour, Educational Policy and Governance in Cambodia. *International Journal of Educational Development*, 496.
- Klatt, B., & Hiebert, M. (2001). *The Encyclopedia of Leadership a Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Koontz, H. (1981). *Educational Administration and Evaluation*. London: CRC Press.
- Kurniadin, D., & Machali, I. (2013). *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Lakes, R.D. (2008). Rescaling Vocational Education: Workforce Development in a Metropolitan Region. *Urban Review: Issues and Ideas in Public Education*, Vol. 40, No. 5, 421.
- Leavitt, H.J. (2005). *Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (1995). *Educational Administration*. Singapore: Wodworth.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2012). *Educational Administration Concepts and Practices*. California: Wadsworth.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Majelis Luhur Tamansiswa. (2016). *Ki Hadjar Dewantara: Pemikiran, Konsepsi, Keteladanan, dan Sikap Merdeka*. Yogyakarta: Majelis Luhur Tamansiswa.
- Malone, B.G., Sharp, W.L., & Thompson, J.C. (2001). The Indiana Principalship: Perceptions of Principals, Aspiring Principals, and Superintendent. *Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid Western Educational Research Association, 2*.
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardapi, J. (2013). *Evaluasi Pendidikan*. Makalah disampaikan pada Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia tanggal 19-23 September 2013 di Universitas Negeri Jakarta.
- McLeod, R., & Schell, G.P. (2017). Management Information Systems. *The Journal of Educational Research*, Vol. 102, No. 7, 255.
- Mudlor, A. (2014). *Ilmu dan Keingin Tahu Epistemologi dalam Filsafat*. Bandung: Trigenda Karya.
- Nasution. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia.
- Oriondo, L.L., & Antonio, E.M.D. (1998). *Evaluating Educational Outcomes (Test, Measurement, and Evaluation)*. Florentino St: Rex Printing Company, Inc.

- Richard, R. (2003). *Performance Planning and Review Making Employee Appraisals or Work (2<sup>nd</sup> ed.)*. Australia: Alien & Unwin.
- Ritchie, J.M. (2013). The Effective and Reflective Principal. *The Phi Delta Kappan*, Vol. 94, No.8, 21.
- Rogers, G., & Badham, L. (2005). *Guidelines for Uniform Performance Standards and Evaluation Criteria for Teachers*. Virginia: Virginia Department of Education.
- Royse, D., Thyer, B.A., & Padgett, D.K. (2010). *Program Evaluation: an Introduction (5<sup>th</sup> ed.)*. United States of America: Wadsworth.
- Russell, C. (2015). *Asset-Based Community Development: Looking Back to Look Forward*. United Kingdom: Sea View Media.
- Savla, S. (2008). Effective Program Management Practices. *Communications of The IBIMA*, Vol. 5, 16.
- Sekretariat Negara. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Sekretariat Negara. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Setiawan, N. (2015). *Reformasi Peran Kepala SMK dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di DIY*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sharma, S.L. (2009). *Education Management: A Unified Approach of Education*. New Delhi: Global Indoa Publication PVT LTD.
- Sharp, W.L., & Walter, JK. (2003). *The Principal as School Manager (2<sup>nd</sup> ed.)*. Lanham: The Scarecrow Press, Inc.
- Slamet, P.H. (2005). Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, No. 025, 18.

- Stark, J.S., & Thomas, A. (1994). *Assessment and Program Evaluation*. Needham Heights: Simon & Schuster Custom Publishing.
- Stoner, J.F., & Freeman, E.R. (2000). *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Stufflebeam, D.L., & Coryn, C.L.S. (2014). *Evaluation Theory, Models, and Applications (2<sup>nd</sup> ed.)*. United States of America: Jossey-Bass.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sudjana, N., & Rivai, A. (2005). *Penelitian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Suhadi. (2016). *Kinerja Kepala Sekolah Berbasis Kepemimpinan Efektif*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Suhartoyo, E. (2015). *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sumarsono. (2014). *Model-model Manajemen Terpadu*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Press.
- Surapranata, S. (2016). *Paradigma Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Ditjen Guru.
- Suyanto. (2003). *Reformasi Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Syahrul. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Sebuah Tantangan Manajerial Satuan Pendidikan*. Makasar: Graha Prima Alinea.
- Terry, G.R. (2012). *Principles of Management: Irwin Series in Industrial Engineering and Management*. Literary Licensing.
- Thomson, A.M., & Perry, J.L. (2016). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 20.
- Tovo, M. (2011). *Social Housing: Give People the Choice*. USA: World Bank.

- Usman, H. (2010). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Webster, M. (1997). *Webster's Third New International Dictionary Unabridged and Seven Language Dictionary*. Chicago: Encyclopedia Britannica, Inc.
- Welch, M.S. (2014). *Teacher Perceptions of Principal Leadership Behaviors and Morale: A Descriptive Case Study*. Kansas City: University of Missouri.
- Widodo. (2012). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Wood & Gray. (2015). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 2, 139.
- Yuki, G. (2006). *Leadership in Organizations (6<sup>th</sup> ed.)*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education, Inc.

# BIODATA PENULIS



*Dr. Lia Yuliana, M.Pd.*, lahir di Yogyakarta, 17 Juli 1981. Lulus pendidikan sarjana pada Jurusan Administrasi Pendidikan, Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2003); Lulus Program Magister pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2007); dan lulus Program

Doktoral pada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2020). Pengalaman mengajar pada Jurusan Administrasi Pendidikan, Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (2005-sekarang), dan mengajar pada Program Studi S-2 Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (2020-sekarang). Banyak karya penelitian, artikel yang dimuat pada jurnal internasional terindeks Scopus, dan buku-buku yang dihasilkan dalam beberapa tahun terakhir seperti: buku Manajemen Pendidikan, penerbit Pujangga Press tahun 2016; buku Manajemen Sumber Daya Manusia penerbit UNY Press tahun 2019, dan Buku Referensi diterbitkan oleh LAMBRET Academic Publishing Press, 2020, Judul *The Contribution of Internal Assurance System: To Increase Learning Quality*. Buku terbarunya tahun 2020 diterbitkan UNY Press “Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah”.