

## STUDI EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA KEPALA SMP NEGERI

Penulis:

Sururi<sup>1</sup>

Udin S Saud<sup>2</sup>

Asep Suryana<sup>3</sup>

Universitas PendidikanIndonesia

Email : [irur@upi.edu](mailto:irur@upi.edu)

### Abstrak

Penilaian kinerja merupakan masalah penting karena dapat dilihat seberapa baik kepala sekolah telah melaksanakan fungsinya. Atas semua, Ketepatan pokok dalam melaksanakan fungsinya akan mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Selain itu, hasil dari penilaian kinerja akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pokok itu sendiri. Namun, seringkali tidak sesuai ketika mereka lakukan. Hal ini dapat disebabkan oleh banyak faktor, seperti ketidakjelasan kinerja makna diimplementasikan, karyawan ketidakpahaman mengenai kinerja yang diharapkan, instrumen penilaian kinerja ketidakakuratan, dan kinerja manajemen ketidakpedulian organisasi oleh pemimpin. Berdasarkan fakta bahwa, penelitian ini difokuskan pada analisis efektivitas penilaian kinerja di SMP di kabupaten Bandung Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja donot seluruhnya dilihat untuk sekolah dan kepala sekolah developmentof profesional. Sebenarnya, instrumen yang digunakan cukup efektif dari sisi relevansi, sensitivitas, reliabilitas, akseptabilitas, kepraktisan. Tapi masih diperlukan objektivitas dari penilai. Dampak dari penilaian kinerja ini, bisa memperjelas tugas kepala sekolah dan dapat mendukung pengambilan making.But manajemen itu tidak dapat dirasakan secara signifikan oleh kepala sekolah belum.

**Kata kunci:** *Penilaian kinerja, efektivitas instrumen pelaku penilaian kinerja.*

### Abstract

*The performance appraisal is an important issue because it is can be seen how well the school principal has been carrying out its functions. Over all, The precision of the principal in carrying out their functions will affect the achievement of organizational performance. Other than that, the result of the performance appraisal will provide important information in the process of developing the principal itself. However, it is often not appropriate when they do. This is can be caused by many factors, such as the obscurity of meaning performance is implemented, incomprehension employees regarding expected performance, inaccuracies performance assessment instruments, and passiveness management performance of organization by the leader. Based on that fact, the research was focused on analyzing the effectiveness of the performance appraisal in the junior high school in West Bandung district. The results showed that the performance appraisal donot entirely be viewed for school and professional developmentof school principals. Actually, the instruments used quite effectively from the side of relevance, sensitivity, reliability, acceptability, practicality. But still needed objectivity from assessors. The impact of this performance appraisal, could clarify the duties of school principals and can support management's decision-making. But it is can not be felt significantly by the principal yet.*

**Keywords:** *Principal Performance appraisal, effectiveness instrumen principals of the performance appraisal.*

## PENDAHULUAN

Kepala sekolah sebagai pimpinan di organisasi sekolah memegang peranan penting di dalam memimpin, mengatur, mengarahkan dan membina segala aktivitas yang berhubungan dengan organisasi sekolah. Sudah tentu bahwa kemajuan atau kemunduran suatu proses belajar mengajar (pada akhirnya mutu sekolah itu sendiri) adalah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Mengingat pentingnya peran kepala sekolah dalam

meningkatkan mutu pendidikan, maka diperlukan Kepala Sekolah yang dapat memenuhi harapan tersebut. Hasil penelitian Susanto (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh terhadap keefektifan sekolah.

Studi kasus di Australia menyoroti pentingnya kepala sekolah dan kontribusi kepala sekolah terhadap kualitas pendidikan di sekolah.

Dari perspektif Australia, kepala sekolah tetap merupakan tokoh penting dan signifikan dalam menentukan keberhasilan sekolah. Hal tersebut dikemukakan Gurr at al (2005, hlm 548) dalam hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa : “in conclusion, the two studies highlight the importance and contribution of the principal to the quality of education I n a school. From an Australian perspective the principal remains an important and significant figure in determaining the success of a school”.

Kepala sekolah sangat menentukan dalam membawa sekolah yang dipimpinnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang bermutu. Tentunya hal tersebut dapat diwujudkan dengan baik apabila kepala sekolah memiliki kinerja yang baik sehingga dapat melaksanakan peran-peran yang harus dimainkannya. Untuk menentukan kepala sekolah itu memiliki kinerja yang baik atau tidak, perlu dilakukan penilaian tentang kinerja mereka agar kepala sekolah dapat meningkatkan mutu sekolah itu sendiri yang pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan secara umum.

Penilaian kinerja ini merupakan proses mengevaluasi kinerja individu kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Ada beberapa alasan perlu dilakukannya penilaian kinerja bagi kepala sekolah yaitu : (1) penilaian kinerja memberikan masukan untuk menentukan pengembangan kepala sekolah dan lembaga di masa yang akan datang, selain itu juga untuk mengukur apakah pengembangan kepala sekolah sudah berjalan efektif; (2) penilaian kinerja bisa berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan tentang, meningkatkan prestasi, pemberian kompensasi, promosi, transfer atau pemberhentian kepala sekolah; (3) penilaian

kinerja digunakan sebagai sarana berkomunikasi dengan kepala sekolah mengenai bagaimana mereka melakukan dan menyarankan perubahan yang dibutuhkan dalam perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Haim Gaziel (2008) tentang Penilaian kinerja Kepala Sekolah menunjukkan bahwa tujuan penilaian adalah untuk mempromosikan pengembangan profesional kepala sekolah, meningkatkan faktor kinerja siswa, Memberikan bukti yang dibutuhkan untuk menghapus kepala sekolah tidak kompeten, dan memberikan akuntabilitas publik. Sedangkan dari proses penilaian yang dilakukan, responden pengawas mengatakan bahwa 75% pengawas melakukan penilaian tiap tahun walau mereka sibuk dan 25% melakukan apabila tidak terlalu sibuk. Namun berdasarkan keterangan kepala sekolah mengungkapkan bahwa hanya 50% pengawas melakukan proses penilaian setiap tahunnya. Untuk umpan balik dari penilaian kinerja disimpulkan bahwa sebagian besar umpan balik adalah kualitatif dan subjektif. Biasanya umpan balik adalah verbal, tapi kadang-kadang ditulis. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa sebagian besar pengawas percaya bahwa proses penilaian kinerja sangat membantu kepala sekolah, namun masih banyak juga dari kepala sekolah yang menyatakan bahwa penilaian itu buang-buang waktu. Kaim Heizel menjelaskan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja perlu diperhatikan hal-hal berikut : (1) sasaran atau tujuan apa harus ditetapkan. (2) Siapa yang harus dilibatkan dalam proses penilaian, apa yang diharapkan sebagai akibat dari sistem penilaian. (3) Apa pendekatan penilaian dan prosedur harus dipekerjakan. (4) Bagaimana sering penilaian harus dilakukan. (5) Kriteria apa yang harus digunakan

untuk menilai efektivitas kinerja kepala sekolah.

(6) Apa penghargaan untuk kinerja yang luar biasa. Penelitian ini juga mendukung dan menegaskan bahwa perlunya menggunakan berbagai pendekatan dalam menilai kepala sekolah, untuk menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan individu dan mencapai akuntabilitas dan tujuan pembangunan. Pentingnya variabel budaya dan kontekstual dalam menilai pelaku juga penting diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja kepala sekolah, bukannya puas dengan prosedur penilaian yang homogen atau hasil penilaian kinerja kepala sekolah dengan kata “cukup”.

Penilaian kinerja itu sendiri seharusnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dari penilaian itu sendiri. Penilaian kinerja bisa digunakan sebagai feedback bagi pimpinan yang berguna untuk memperbaiki kinerja di masa-masa mendatang. Selain itu hasil penilaian kinerja ini juga bisa dijadikan acuan oleh pimpinan dalam mengambil keputusan. Terutama keputusan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Shepard (2005, hlm 4-5) menyimpulkan bahwa evaluasi kinerja membantu dalam membuat keputusan tentang PHK, promosi, dan meningkatkan; menilai kebutuhan pelatihan; meningkatkan kinerja yang masih di bawah standar; mengukur kemajuan dan pertumbuhan; dan menetapkan tujuan.

Idealnya penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan setiap tahun pelajaran secara berkala dan berkesinambungan. Hasil penilaian ini merupakan masukan yang berharga bagi kepala sekolah untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang. Selain itu hasil penilaian akan dijadikan bahan untuk membuat rekomendasi terkait dengan jabatan kepala sekolah. Jabatan

kepala sekolah bisa diperpanjang atau tidak, salah satunya tergantung pada hasil penilaian kinerja.

Penilaian kinerja kepala sekolah tidak hanya sekedar berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja dan sebagainya. Jadi Prestasi kerjanya diukur dari perkembangan sekolah yang dipimpinnya dan bukan hanya dari ketidak pernahannya melanggar aturan. Apa yang terjadi dan dikerjakan kepala sekolah merupakan sebuah proses pengolahan input menjadi output. Aguinis (2009, hlm 95) mengemukakan tiga pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu : pendekatan perilaku (behavior approach), pendekatan hasil (result approach), dan pendekatan sifat (trait approach).

Hasil kajian yang dilakukan oleh Imran dkk (2014) tentang efektivitas sistem penilaian kinerja di sekolah-sekolah kota Bahawalpur Pakistan berdasarkan pendapat pegawai disekolah tersebut menyebutkan bahwa 67% pegawai setuju dengan sistem penilaian kinerja yang ada, 11% karyawan acuh tak acuh, 22% pegawai tidak setuju dengan sistem penilaian kinerja yang ada. Disimpulkan bahwa pendapat pegawai setuju dengan sistem penilaian kinerja yang ada, atau dengan kata lain mereka merasa bahwa sistem penilaian kinerja bekerja secara efektif.

Kabupaten Bandung Barat sebagai kabupaten yang masih terbilang baru (berdiri tahun 2007) terus berupaya untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dengan menciptakan sistem dan mekanisme pelayanan pendidikan yang mampu meningkatkan derajat pendidikan masyarakat Bandung Barat melalui tata kelola pemerintahan yang baik dan efektif melalui peningkatan akses dan pemerataan, mutu dan

relevansi pendidikan. Sehingga mampu menciptakan SDM yang memiliki kompetensi yang cakap, mampu dan cekatan di dalam menyelesaikan tugas, pekerjaannya dan mampu bersaing secara nasional maupun internasional. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah kabupaten bandung barat adalah menata kepala sekolah sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan. Hal tersebut ditandai dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Bandung Barat Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pengangkatan, Pemindahan Dan Pemberhentian Kepala Sekolah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat, dimana salah satunya adalah dilakukannya penilaian kinerja kepala sekolah untuk masa tugas Kepala Sekolah.

Pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah di kabupaten bandung barat menjadi tanggungjawab dinas pendidikan pemuda dan olah raga sebagai lembaga yang mengatur penyelenggaraan pendidikan di kabupaten bandung barat. Fenomena yang terjadi terkait pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah berdasarkan bincang-bincang dengan kepala SMPN 3 lembang dan SMPN 1 Batujajar di Kabupaten Bandung Barat yang dilakukan peneliti, memberikan gambaran pula bahwa penilaian yang dilakukan oleh pengawas meliputi penilaian terhadap pelaksanaan tugas kepala sekolah dan administrasinya. Melalui penilaian yang dilakukan, sulit untuk dapat menggambarkan kinerja kepala sekolah yang sesungguhnya, karena setiap diberitahukan ada penilaian kinerja, maka kepala sekolah memiliki kecenderungan lebih mempersiapkan diri, dibanding pada saat tidak dilakukan monitoring dalam penilaian kerjanya. Idealnya penilaian kinerja kepala sekolah didasarkan pada kinerja aktual yaitu berdasarkan

komponen-komponen pokok melalui analisis pekerjaannya.

Penilaian kinerja kepala sekolah yang dilakukan oleh pengawas juga dianggap oleh kepala sekolah kadang kurang obyektif. Bagi kepala sekolah yang “kenal dekat” dengan pengawas, maka kepala sekolah tersebut diberi kesempatan yang leluasa untuk mempersiapkan diri dalam penilaian kerjanya, sehingga pada saat penilaian kinerja dilakukan, kepala sekolah tersebut sudah siap dengan bukti-bukti yang dibutuhkan dalam penilaian tersebut. Tetapi sebaliknya, bagi kepala sekolah yang dianggap “tidak kenal baik” dengan pengawas, maka cenderung waktu pelaksanaan penilaian kinerja terkesan mendadak sehingga kepala sekolah ini tidak akan sama waktu persiapannya dengan kepala sekolah yang dekat dengan pengawas.

Hal lain yang terjadi pada penilaian kinerja bagi kepala sekolah memberikan kesan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan hanya bersifat “formalitas” untuk melaksanakan aturan tanpa melihat substansi kinerja itu sendiri. Kepala Sekolah itu adalah guru yang diberi tugas tambahan dan ia mendapat sertifikasi profesi dari statusnya sebagai guru. Pertanyaan yang timbul, apakah kepala sekolah dinilai kerjanya juga seperti guru yang lain, toh jabatan kepala sekolah adalah tugas tambahan yang berarti tugas pokoknya menjadi guru. Begitu juga dengan dampak dari penilaian kinerja ini tak terlalu dirasakan oleh kepala sekolah secara langsung.

Dengan demikian bisa dikatakan bahwa salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah adalah menilai kinerja kepala sekolah sebagai salah satu pegawai di sekolah. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat

diketahui seberapa tepat kepala sekolah telah menjalankan tugas dan fungsinya. Ketepatan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja kepala sekolah akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan kepala sekolah itu sendiri. Namun demikian, sering terjadi, penilaian dilakukan tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan penilaian kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidapahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja.

Dari fenomena-fenomena yang terjadi bila dikaitkan dengan tujuan penilaian kinerja itu sendiri, maka Penilaian kinerja yang efektif hendaknya mampu menerjemahkan misi, visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional (Fathoni dan Inda Kesuma; 2011, hlm 327). Berdasarkan hal tersebut, penelitian tentang efektivitas penilaian kinerja kepala sekolah sebagai alat penilaian merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, agar penilaian yang diberikan benar-benar mengukur kinerja kepala sekolah sekaligus penilaian kinerja yang dilakukan memberikan manfaat bagi lembaga penyelenggaran pendidikan. Karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Studi Efektivitas Penilaian Kinerja Kepala SMP Negeri Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat Tahun 2014".

### **Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Menurut Rivai (2004, hlm 309) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. penilaian kinerja juga merupakan interaksi resmi terstruktur antara bawahan dan atasan yang biasanya mengambil bentuk wawancara (tahunan dan tengah tahunan) di mana kinerja dari bawahan diperiksa dan dibahas dengan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan serta peluang untuk perbaikan dan pengembangan keterampilan

Kepala Sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga yang dirancang untuk memberikan ruang pembelajaran dan lingkungan belajar untuk pengajaran siswa dibawah pengarahan guru. Kepala Sekolah juga dapat diartikan sebagai salah satu orang yang memegang posisi ketua/pimpinan di sekolah. Sebutan tersebut terutama untuk sekolah dasar atau sekolah menengah.

Dari pengertian penilaian kinerja dan kepala sekolah, maka penilaian kinerja Kepala Sekolah adalah suatu proses menentukan nilai kinerja Kepala Sekolah dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Penilaian kinerja kepala sekolah juga dapat didefinisikan sebagai proses evaluasi terhadap apa yang telah dikerjakan kepala sekolah selama kepemimpinannya di sekolah tersebut.

### **Efektivitas Penilaian Kinerja kepala Sekolah**

efektivitas penilaian kinerja kepala sekolah dapat diartikan sebagai terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan partisipasi aktif dari anggota serta merupakan keterkaitan antara tujuan dan hasil yang dinyatakan, dan menunjukkan derajat kesesuaian antara tujuan yang dinyatakan dengan hasil yang

dicapai dari berbagai komponen yang terlibat dalam penilaian kinerja kepala sekolah.

Terkait dengan penilaian kinerja, maka penilaian kinerja yang efektif harus mampu merespons hal-hal berikut :

- a. Keterandalan; konsistensi penilai untuk karyawan manapun. Penilaian yang dibuat oleh penilai yang bekerja secara independen satu sama lainnya haruslah saling berkesesuaian. Misalnya: pengawas, rekan sejawat, kepala sekolah melalui instrumen tersebut dapat melihat kinerja kepala sekolah yang sama secara sangat berbeda.
- b. Relevansi ; instrumen penilaian menyiratkan ada kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi dan antara elemen-elemen kerja.

Untuk itu dilakukan identifikasi melalui analisis pekerjaan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai.

- c. Sensitivitas ; suatu instrumen penilaian kinerja dikatakan memiliki sensitivitas (kepekaan) jika kriteria yang dipakai betul-betul mampu membedakan kepala sekolah yang bekerja dengan baik dengan kepala sekolah yang kurang baik.
- d. Akseptabilitas ; Instrumen penilaian kinerja kepala sekolah yang dibuat mendapat dukungan dari orang-orang yang akan melaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah.
- e. Kepraktisan; instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh penilai (pengawas) dan yang dinilai (kepala sekolah).

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi dalam penelitian ini di adalah di Dinas pendidikan Kabupaten Bandung Barat dan Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kabupaten Bandung Barat. Responden yang terdiri dari Dinas Pendidikan

(Kabid SMP dan Kasi Tendik), Pengawas, Kepala Sekolah, Guru dan Komite Sekolah. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi dan wawancara. Menggunakan teknik *purpose sampling* dan menggunakan analisis data *line by line*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil temuan dan pembahasan dalam sebuah penelitian merupakan substansi dari penelitian itu sendiri, dimana dalam pembahasan terdapat analisis peneliti terhadap fokus masalah yang diteliti. Adapun tujuan dari bagian pembahasan hasil penelitian ini adalah untuk memberikan penjelasan terhadap hasil objek yang diteliti.

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

Berdasarkan pembahasan mengenai komponen penilaian dan metode penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa komponen penilaian lebih menitik beratkan pada penilaian output (hasil

kerja). Penilai lebih percaya pada dokumen-dokumen yang telah dibuat tanpa melihat bagaimana peran kepala sekolah dalam menyelesaikan dokumen yang dimaksud. Sementara penilaian proses kurang bisa dipotret karena para penilai (pengawas) juga intensitas pengamatannya masih terbatas. Apalagi bagi kepala sekolah yang tugasnya disekolah secara geografis jauh dari ibu kota kabupaten. Sedangkan penilainya mengarah pada penilaian secara lini dengan menggunakan metode 3600 namun ada beberapa hal yang belum dilaksanakan dari model ini, yaitu jika ternilai tidak puas terhadap nilai yang ia terima, belum ada lembaga/organisasi yang menyediakan fasilitas banding dan seperti kepala sekolah sebagai yang dinilai tidak dapat naik banding.

Keterandalan, relevansi, sensitivitas, akseptabilitas, dan kepraktisan konten atau isi komponen-komponen pokok dari penilaian kinerja kepala SMPN di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat.

Karakteristik penilaian kinerja kepala sekolah yang efektif dapat dilihat dari prinsip-prinsip berikut :

a. Keterandalan

Keterandalan dalam kemampuan suatu penilaian kinerja ditujukan untuk menghasilkan data dan informasi yang konsisten baik dari sisi waktu maupun tempat pengukuran. Sudah tentu seluruh kepala sekolah mengharapkan bahwa penilaian yang digunakan dapat bekerja dengan independen antara satu dengan yang lainnya dan haruslah salain berkesesuaian.

Penilaian yang andal adalah penilaian yang terbebas dari kelemahan-kelemahan signifikan. Untuk ukuran-ukuran yang bersifat kuantitatif tentu saja sangat jelas terandalkan. Namun untuk

ukuran yang bersifat kualitatif (sangat baik, atau kurang baik) sangat relatif mengingat ukuran satu kepala sekolah dengan kepala sekolah yang lain tidak sama. Karena itu keakuratan ukuran yang bersifat kualitatif sangat ditentukan oleh kualitas dan kuantitas informasi kinerja yang diberikan. Dalam hal ini kemampuan penilai dalam melakukan judgment yang terandalkan sangat dibutuhkan dan seyogyanya penggunaan kriteria yang konsisten terhadap penilaian wajib dilakukan.

Dari sisi keandalan bisa dikatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala berdasarkan pendapat responden memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Hal tersebut didukung oleh data yang diperoleh yaitu sebagai berikut :

Penilai dipandang cakap dalam melakukan penilaian dan selama ini hasil penilaian dari pengawas yang satu dengan pengawas yang lain tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan

untuk mengurangi subyektivitas dalam penilaian dilakukan oleh tim dimana dilakukan oleh pengawas dari gugus yang lain yang tidak membina di wilayah yang dinilai (pengawas silang) ditambah dari unsur dinas pendidikan. Dengan begitu nilai yang dihasilkan lebih akurat. Selama ini tiak ada perbedaan yang mencolok antara penilai yang satu dengan penilai yang lain. Semuanya memiliki kesamaan dalam menilai kepala sekolah yang dinilainya

Sampai saat ini tidak ada perbedaan yang berarti antar penilai dalam menilai kepala sekolah. apalagi sebelum diambil kesimpulan tim penilai berembug untuk menyepakati hasil penilaian

Keterangan responden tersebut sesuai dengan syarat reliabilitas (keandalan) yang

dikemukakan oleh Simamora dalam Dewi dkk (2006 hlm 2) bahwa penilaian kinerja yang memiliki keandalan adalah Penilaian yang dilakukan oleh penilai yang satu dengan penilai yang lain sudah saling berkesesuaian serta ada ukurannya yang obyektif dan adil.

b. Relevansi

Prinsip relevansi artinya aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses maupun outputnya. Dengan kata lain, kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja kepala sekolah seyogyanya berkaitan dengan pekerjaan. Untuk memperoleh kinerja yang optimal, informasi tentang pekerjaan harus lebih spesifik melalui penelaahan rancangan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dan hasil temuan lapangan diperoleh data bahwa penilaian kinerja kepala SMP di kabupaten bandung barat cukup efektif dari sisi relevansi dalam mengukur kinerja kepala sekolah. beberapa pendapat responden mengungkapkan bahwa

Penilaian ini memang terkait dengan pekerjaan sebagai kepala sekolah. Pada akhirnya terkait juga dengan tujuan sekolah terutama terkait dengan mutu sekolah itu sendiri.

Instrumen penilaian kinerja kepala sekolah sudah menyangkut hal-hal yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang memang harus dilakukan kepala sekolah.

Instrument yang digunakan memang terkait dengan tujuan lembaga kan itu mengenai tugas yang memang harus dikerjakan oleh kepala sekolah.

Pendapat tersebut sesuai dengan ciri-ciri dari penilaian kinerja yang memiliki relevansi sebagaimana dikemukakan Simamora dalam Dhewi dkk (2006 hlm 2) yaitu ada kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi serta ada kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja dan dimensi atau indikator yang akan dinilai dalam formulir penilaian.

c. Sensitivitas

Sensitivitas memperlihatkan bahwa suatu penilaian kinerja mampu membedakan pelaksana yang efektif dengan pelaksana yang buruk. Apabila ternyata tidak dapat membedakan dan pelaksana terbaik dinilai serupa dengan pelaksana terburuk, maka sistem penilaian tidak dapat digunakan untuk tujuan administrative apapun. Penilaian seperti ini tentu saja tidak membantu pegawai untuk berkembang dan sistem ini akan menciutkan motivasi penilai dan yang dinilai.

Dari sisi sensitivitas, bisa dikatakan bahwa penilaian kinerja kepala SMP Negeri di kabupaten bandung barat tahun 2014 sudah cukup sensitif, namun perlu obyektivitas dari penilai. Apalagi kalau penilai tidak mau repot ditambah dengan adanya hubungan keakraban dengan yang dinilai tinggi, hal tersebut yang menjadikan instrumen ini tidak bisa membedakan mana kepala sekolah yang produktif dan mana yang kurang prouktif. Hal tersebut terungkap dari pandangan responden yang menilai bahwa :

Kalua penilainya bertindak obyektif seharusnya penilaian ini bisa membedakan mana kepala sekolah yang berkinerja baik dan mana kepala sekolah yang berkinerja buruk.



secara umum bisa mengukur kinerja, namun itu tergantung yang menilainya. Kalau berpatokan pada instrumen dan menilai apa adanya bisa mengukur, tapi kadang ada rasa unsur kasihan sehingga penilai kadang-kadang tidak menilai apa adanya/yang sebenarnya

Instrumen yang digunakan baru mengukur kompetensi saja.

yang tahu instrumen itu membedakan kepala sekolah yang berkinerja baik atau tidak, tentu penilai itu sendiri dalam hal ini pengawas sebagai penilainya.

Hal tersebut juga sesuai dengan ciri-ciri dari penilaian kinerja yang sensitif (memiliki kepekaan) yang dikemukakan Simamora dalam Dewi (2006 hlm 2) bahwa Kepekaan (sensitivity) sebuah penilaian kinerja yaitu mengukur keakuratan/ kecermatan dari penilaian kinerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem itu harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

#### d. Akseptabilitas

Akseptabilitas/Kemampuserimaan merupakan persyaratan yang paling penting diantara berbagai karakteristik yang telah disebutkan di atas. Hal ini mengingat bahwa semua program sumber daya manusia termasuk penilaian kinerja haruslah mendapat dukungan dari orang-orang yang bakal menggunakannya. Kemampuserimaan ini merupakan dukungan dari berbagai pihak dan partisipasi dari orang-orang yang akan menggunakan sistem penilaian. Penilaian kinerja kepala sekolah dapat diterima dengan berbagai alasan, antara lain :

Cara penilaiannya terbilang cukup mudah, apalagi sudah dibuatkan program khusus PPKS dalam bentuk Excel, sehingga penilai bisa mengisi lembar pinalian dan hasil secara otomatis sudah bisa diketahui.

Sebelum dilaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah, ada sosialisasi terlebih dahulu.

Sebelum dilakukan penilaian dilakukan penjelasan terlebih dahulu oleh pengawas Pembina.

Jika melihat ciri dari akseptabilitas (kemampuserimaan) sebagaimana dikemukakan Simamora dalam Dewi (2006 hlm 3) yaitu : (1) Dilakukan sosialisasi sistem penilaian kinerja, (2) Hasil penilaian kinerja terhadap yang dinilai telah mendapat dukungan dari penilai, (3) Dapat diterima karena tidak merepotkan dalam pengisian format penilaian. Maka bisa disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki akseptabilitas.

#### e. Kepraktisan

Kepraktisan menyatakan bahwa instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh penilai dan yang dinilai. Dari pengertian tersebut Practicality (kepraktisan) instrumen yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala SMP Negeri di kabupaten bandung barat bisa dikatakan cukup praktis. Hal tersebut didukung oleh keterangan responden, yaitu :

Secara umum instrumen ini mudah dipahami dan praktis apalagi sudah ada dalam bentuk program.

Dari sisi penggunaan tidak terlalu sulit apalagi sudah ada program khusus yang dibuat (program Excel). Jadi penilai tinggal mengisi format penilaian yang sudah ada.

Dengan demikian, penilaian kinerja kepala SMP Negeri di kabupaten bandung barat ini

bisa disebut praktis dengan melihat kriteria yang dikemukakan Simamora dalam Dewi (2006 hlm 3) bahwa instrumen memiliki nilai praktis bila penilaian kinerja telah dipahami oleh penilai dan yang dinilai serta mudah digunakan.

Dampak secara individu kepala sekolah dan lembaga dari penilaian kinerja kepala sekolah serta tindak lanjut dari penilaian kinerja kepala SMPN di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat.

Manfaat bagi kepala sekolah secara individu dari penilaian kinerja kepala sekolah ini diharapkan bisa bermanfaat :

- 1) Memberi kejelasan peran dan sasaran:
- 2) Memberi rangsangan serta dukungan untuk dapat berkinerja yang lebih baik:
- 3) Tersedianya bimbingan serta bantuan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan;
- 4) Menjadi suatu landasan yang objektif dan adil dalam mengevaluasi kinerja
- 5) Kesempatan untuk terlibat dalam proses.

Dari sudut pandang individu, penilaian kinerja ini bisa memberikan dampak bisa memperjelas tugas dari kepala sekolah. Selain itu, penilaian kinerja ini juga memberikan rangsangan serta dukungan bagi kepala sekolah untuk dapat berkinerja yang lebih baik lagi. Namun dari sisi tindak lanjut belum dirasakan oleh kepala sekolah itu sendiri.

Namun demikian para kepala sekolah tetap berharap bahwa penilaian kinerja ini bisa memberikan manfaat seperti dijadikan bahan pembinaan oleh pengawas ke sekolah serta untuk meningkatkan kinerja dan mutu.

Dari sudut pandang lembaga, penilaian kinerja ini memberikan manfaat bisa mendukung manajemen untuk pengambilan keputusan seperti menarik atau mempertahankan kepala sekolah yang memiliki keahlian. Hal tersebut diungkapkan dari data yang dikumpulkan yaitu : Hasil penilaian kinerja kepala sekolah ini diharapkan bisa memilih mana kepala sekolah yang dapat dipertahankan untuk terus jadi kepala sekolah serta mana kepala sekolah yang harus berhenti. pembinaan diserahkan kembali kepada pengawas binaannya. Tindak lanjut sepenuhnya diserahkan ke Kepala Dinas c.q Kabid dan akan digunakan ketika diberlakukan periodisasi di kabupaten Bandung barat. Untuk pemetaan dalam rangka periodisasi kepala sekolah. Ada yang diberhentikan ada yang diberikan reward dengan diangkat kembali menjadi kepala sekolah. Tindak lanjutnya bisa dipertahankan, dan menjadi dasar pembinaan dari pengawas”.

Dari beberapa manfaat dari hasil penilaian kinerja kepala sekolah dilihat dari sudut pandang lembaga (organisasi) dan sudut pandang individu, nampaknya belum begitu sesuai dengan yang diharapkan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan temuan serta analisis data sebagaimana fokus kajian dalam penelitian yang berkenaan dengan efektivitas penilaian kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten

Bandung Barat Tahun 2014 diperoleh kesimpulan bahwa penilaian kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat secara keseluruhan

dapat dikatakan belum cukup efektif, hal ini terlihat dari beberapa indikator berikut:

- Berdasarkan komponen penilaian dan metode penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat, maka yang digunakan nampak lebih mengarah pada komponen output dengan pendekatan yang mengarah pada hasil kerja (result approach). Dimana kepala sekolah dinilai lebih banyak berdasarkan hasil kerjanya dengan melihat dokumen-dokumen/bukti-bukti kerja yang terkait dengan tugas pokok kepala sekolah, sementara penilaian input (awal kondisi sekolah ketika kepala sekolah menjabat) serta penilaian proses (yang terkait bagaimana hasil kerja itu diperoleh) belum bisa terungkap dalam penilaian kinerja kepala SMP Negeri di kabupaten bandung barat. Apalagi penilaian bagi kepala sekolah yang tugasnya disekolah secara geografis jauh dari ibu kota kabupaten atau sekolah yang sulit terjangkau kendaraan. Hal tersebut kurang bisa dipotret karena para penilai (pengawas) juga intensitas pengamatannya masih terbatas, walaupun penilaian sudah melibatkan tim penilai.
- Berdasarkan kriteria keterandalan, sensitivitas, relevansi, akseptabilitas dan kepraktisan konten/isi dari penilaian kinerja, maka penilaian yang digunakan belum bisa diandalkan untuk menilai kinerja kepala sekolah secara utuh. Sedangkan menurut pandangan responden dari sisi sensitivitas, relevansi, akseptabilitas dan kepraktisan sudah

cukup sensitif, relevan dengan pekerjaan kepala sekolah, akseptabel dan praktis. Namun demikian masih diperlukan obyektivitas dari penilai. Kalau penilai tidak mau repot apalagi ada hubungan keakraban dengan yang dinilai tinggi, hal tersebut menjadikan instrumen ini tidak bisa membedakan mana kepala sekolah yang produktif dan mana yang kurang produktif. Jika dilihat dari efektivitas ketercapaian tujuan dari penilaian kinerja seperti promosi, demosi, pemberian kompensasi, pembinaan dan pengembangan, maka penilaian kinerja ini belum efektif dan belum dijadikan dasar sepenuhnya untuk pengambilan keputusan.

- Dari sudut pandang individu, instrumen penilaian kinerja ini bisa memberikan manfaat memperjelas tugas dari kepala sekolah. selain itu serta memberikan rangsangan serta dukungan bagi kepala sekolah untuk dapat berkinerja yang lebih baik lagi. Namun karena tidak ada tindak lanjut setelah dilakukan penilaian lambat laun manfaat itu semakin berkurang, bahkan penilaian kinerja ini dianggap “formalitas” rutin yang harus dilakukan. Sedangkan dari sudut pandang lembaga, sistem penilaian kinerja ini memberikan manfaat bisa mendukung manajemen untuk pengambilan keputusan seperti menarik atau mempertahankan kepala sekolah yang memiliki keahlian namun masih belum bisa dijadikan dasar utama dalam menempatkan kepala sekolah.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, Herman, (2009), *Performance Management*, Singapura: Prentice Hall International Inc.
- Ayu Dyah Lestari dan Windi Astuti, (2006), *Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif Dengan Assessment Centre*, *Jurnal Manajemen*, Vol. 6, No. 1, Nov 2006
- Dhewi, Ratih Maria dkk, (2006), *Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Coats Rejo Indonesia*, *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, MB-IPB, ISSN 1693-5853 halaman 1-5
- Fathoni dan Inda Kesuma S, (2011), *Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Penerapan Balanced Scorecard (Studi Kasus Rumah "ABC")*, *Jurnal Sistem Informasi (JSI)*, VOL. 3, NO. 1, April 2011.
- Gaziel, Haim,(2008), *Principals' Performance Assessment: Empirical Evidence from an Israeli Case Study*, *Educational Management Administration & Leadership*, July 2008; vol. 36, 3: pp. 337-351. SAGE Pub Journal.
- Gurr et. Al. (2005), *Successful Principal Leadership: Australian Case Studies*, *Journal of Educational Administration : The International Successful School Principalship Project* Vol 43 (6) 539 – 551.
- Imran, Muhammad at.al, (2014), *The Performance Appraisal System: An Examination in The City School of Bahawalpur in Terms of Employee Perceptions*, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2014, Vol. 4, No. 1.
- Muenich, John Andrew, (2014), *A Study of How Secondary School Principals in Minnesota Perceive the Evaluation of Their Performance*, *NASSP Bulletin*, December 2014; vol. 98, 4: pp. 280-309., first published on November 23, 2014, SAGE Pub Journal.
- Rivai, Veithzal, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Jakarta, Raja Grafindo.
- Shepard, Glenn, (2005), *How To Make Performance Evaluations Really Work A Step-by-step Guide Complete With Simple Word, Phrases, Forms, and Pitfalls to Avoid*, New Jersey, John Wiley &sons Inc.
- Simamora, Henry, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKP.