

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (Mulyasa 2017, 5). Kemampuan tersebut berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman terhadap manajemen, seluruh tugas kepemimpinan, serta panggilan untuk mengerjakan beban tersebut. Davis G.A dan Thomas M. A juga berpendapat bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki sejumlah karakteristik, antara lain mempunyai jiwa kepemimpinan dan kepemimpinan sekolah, kemampuan memecahkan masalah, keterampilan sosial, profesionalisme, dan pengetahuan tentang bidang pekerjaannya (Wahyudi 2009, 63).

Sendjaya menyarankan agar kepala sekolah dapat menjadi pemimpin dalam melayani diri sendiri dan orang lain. Itu berarti tidak mengorbankan orang lain untuk melayani diri sendiri (Sendjaya 2020, 113). Faktanya hingga saat ini, kepala sekolah masih bisa lebih mengutamakan zona aman pribadi ataupun terjebak dengan status kepangkatan yang dijalani seperti yang dikemukakan oleh Sendjaya. Kegagalan pendidikan dan pembelajaran di sekolah tidak jarang disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Sehingga, mengakibatkan gap antara guru dan staf dengan kepala sekolah terkait teori dan praktik yang terealisasi berbeda dan atau tidak sesuai visi misi dan tujuan sekolah.

Pada bulan Juni 2019 telah dilakukan penelitian penilaian kinerja kepala sekolah untuk mengetahui kualitas pekerjaan kepala sekolah dalam melaksanakan

tugas pokoknya sebagai kepala sekolah dengan tujuan 1) mempersiapkan kepala sekolah untuk proses pendidikan dan pelatihan; 2) sertifikasi, pengangkatan, dan penempatan; 3) promosi, pemindahan, dan pemberhentian jabatan kepala sekolah; serta 4) pembinaan dan pengembangan kualifikasi kompetensi pemimpin sekolah (ABBAS 2019, 17–18). Hal tersebut menunjukkan masih adanya upaya pengembangan dan peningkatan kinerja kepala sekolah. Marzano juga mengatakan bahwa kepala sekolah harus mampu mengembangkan berbagai potensi yang ada di sekolah sehingga mampu mencari dan menemukan makna dari apa yang dilakukannya seturut perkembangan jaman (Marzano 2005, 5).

Kinerja kepala sekolah merupakan hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen kinerja yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Di lembaga pendidikan, penting untuk mengevaluasi kinerja pemimpin agar bermanfaat bagi pemimpin itu sendiri, komunitas yang dipimpin, dan mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi proses penilaian kinerja seringkali terbukti tidak efektif (DeLeon and Ewen 1997). Kreitner dan Kinicki juga mengatakan bahwa sebagian besar karyawan merasa tidak nyaman dan tidak puas dengan proses tinjauan kinerja (Sirait 2021, 154). Senada dengan Tziner, dkk menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja adalah penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian saat ini (Tziner, Joanis, and Murphy 2000, 176).

Berdasarkan wawancara online dengan *School System Coordinator* dari beberapa sekolah di bawah naungan yayasan XY yang ada di Indonesia, instrumen evaluasi atau penilaian kinerja bagi kepala sekolah yang dilaksanakan

menjelang tahun ajaran berakhir, memiliki keterbatasan untuk mengukur kinerja dan kompetensi kepala sekolah dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial. Hal ini dikarenakan evaluator selalu memiliki pilihan untuk menaikkan rating (*positif leniency*), menurunkan rating (*negatif leniency*), atau menekankan ukuran karakteristik lain berdasarkan subjektivitas karena mereka lebih menyukai orang dengan kualitas dan karakteristik yang sama dengan mereka (*similar fallacy*) atau peluang politik untuk menghukum pekerja yang tidak mereka sukai (Wibowo 2017, 232). Selain itu, menurut Rubin perlu adanya kriteria penilaian untuk meninjau sejauh mana alat evaluasi tersebut memastikan bahwa ukuran kinerja karyawan bersifat spesifik, teridentifikasi, dan objektif sehingga menjadi relevan (Rubin and Edwards 2018, 8). Oleh karena itu perlu adanya instrumen yang baru dengan indikator dan bukti teridentifikasi yang lebih spesifik dan obyektif.

Instrumen penilaian yang dibuat dalam yayasan XY pada tahun 2015 dan langsung digunakan pertama kali pada tahun ajaran 2015/2016, perlu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan saat ini untuk mengevaluasi kompetensi dan tindakan nyata kepala sekolah agar dapat menjadi dasar pengembangan kinerja, tindak lanjut akan kompetensi yang buruk, atau dampak positif lainnya bagi kepala sekolah maupun organisasi pendidikan itu sendiri. Penilaian kinerja kepala sekolah juga dapat menjadi salah satu strategi pembinaan untuk menjaga profesionalitas dalam melaksanakan tugas, pembinaan karir, peningkatan kompetensi, dan penjaminan mutu.

Krispin mengusulkan lima kategori besar sebagai landasan untuk penelitian lebih lanjut, pengembangan instrumen penilaian, dan sebagai panduan untuk pengembangan khususnya dalam pengembangan kepemimpinan diantaranya

pembinaan Kristen, pembinaan pribadi, keterampilan relasional, keterampilan intelektual, dan keterampilan manajemen (Krispin 2020, 18). Dengan adanya kesenjangan antara teori dan praktik kepemimpinan serta kekosongan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah yang holistik dan efektif inilah yang melatarbelakangi penulis untuk mengadakan penelitian pengembangan dengan judul **“Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah dalam Aspek Spiritualitas, Profesionalitas, dan Kemampuan Manajerial”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Pelaksanaan evaluasi tahunan kepala Sekolah yang dilakukan oleh wakil kepala sekolah, guru dan staff sebagai evaluator belum berdampak signifikan selain adanya refleksi pribadi kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensi kepala sekolah. Hal ini disebabkan penilaian, kritik dan saran yang diberikan belum sepenuhnya dapat ditanggapi secara obyektif oleh *School System Coordinator* karena keterbatasan instrumen penilaian yang ada.
- 1.2.2. Pembahasan hasil evaluasi yang dilakukan oleh supervisor (*Head Office*) belum ditindaklanjuti dengan pendampingan khusus bagi kepala sekolah yang perlu meningkatkan kinerjanya terkait evaluasi kepala sekolah telah dilakukan setiap tahun.
- 1.2.3. Instrumen evaluasi *leader* (penilaian kinerja kepala sekolah) yang lama perlu dimodifikasi sesuai perkembangan zaman dan mengandung indikator-indikator atau kategori peran serta fungsi kepala sekolah yang dapat diukur

dan terwujud nyata dalam pikiran, keputusan, dan tindakan kepala sekolah yang menjadi teladan dan berkat bagi komunitas.

1.3 Batasan Masalah

School System Coordinator belum maksimal menindaklanjuti evaluasi terhadap kepala sekolah karena keterbatasan instrumen dalam mengukur kinerja kepemimpinan kepala sekolah di unit yang dipimpin. Evaluasi tersebut juga belum berdampak signifikan bagi kepala sekolah yang hanya mendapatkan hasil melalui email. Evaluasi membutuhkan penjelasan indikator untuk menghindari multitafsir atau subjektivitas berkaitan dengan kecenderungan yang sudah dijelaskan di latar belakang. Evaluasi perlu dibantu dengan indikator yang spesifik dalam memberikan evaluasi secara rahasia dan supaya memberikan penilaian dan masukan yang obyektif.

Penelitian ini membatasi masalah yang terkait dengan pengembangan instrumen evaluasi kinerja kepala sekolah. Adapun aspek yang dikaji dalam penelitian ini adalah: Pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah yang menekankan pada peningkatan kompetensi kepala sekolah dan dapat menilai secara praktis tindakan nyata kepemimpinan pastoral kepala sekolah yang menjadi teladan sebagai hasil kedewasaan spiritualitas serta profesionalitas dan kemampuan manajerial untuk selanjutnya ditindaklanjuti oleh *School System Coordinator*.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial?

2. Bagaimana pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek profesionalitas?
3. Bagaimana pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek kemampuan manajerial?
4. Bagaimana hasil pengembangan instrumen setelah melalui uji coba terbatas dalam komunitas sekolah?

1.5 Tujuan Penelitian

Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengembangkan instrumen evaluasi kepala sekolah yang memiliki kejelasan untuk mengevaluasi realisasi kinerja kepemimpinan dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menjelaskan langkah-langkah pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek spiritualitas.
2. Mengetahui dan menjelaskan langkah-langkah pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek profesionalitas.
3. Mengetahui dan menjelaskan langkah-langkah pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek kemampuan manajerial.
4. Mengetahui dan menindaklanjuti hasil uji coba terbatas untuk instrumen penilaian dikembangkan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat. Adapun manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1.6.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi kontribusi untuk pengembangan program pelatihan atau pengembangan kepemimpinan di dalam konteks organisasi

Pendidikan dengan mengacu pada pengembangan instrumen penilaian kinerja. Bahwa belum ada penelitian sejenis yang diadakan dalam konteks sekolah khususnya di area kepemimpinan.

1.6.2. Manfaat Praktis

- 1) Sebagai sebuah hasil karya dan sumbangsih bagi institusi Pendidikan khususnya Yayasan Pendidikan XY yang dapat diterapkan secara praktis.
- 2) Membantu menampung masukan komunitas sekolah dalam memberikan penilaian kinerja kepala sekolah termasuk kritik dan saran dari komunitas, agar yayasan dapat memastikan kepala sekolah memahami dan melaksanakan visi dan misi sekolah.
- 3) Membantu meningkatkan upaya-upaya yayasan dalam mendukung peran dan fungsi kepala sekolah secara efektif dan tepat guna berkaitan dengan perkembangan zaman.
- 4) Membantu sebagai acuan tindak lanjut yayasan terhadap kepala sekolah agar dapat menjalankan peran dan fungsinya dalam komunitas secara efektif.
- 5) Sebagai petunjuk praktis dari kompetensi yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan peran dan fungsinya.
- 6) Memberikan gambaran pentingnya instrumen penilaian kepala sekolah yang relevan sehingga dapat menilai pelaksanaan peran dan fungsi kepala sekolah. Selain itu, memberikan semangat untuk penelitian pengembangan penilaian kinerja bahkan sistem manajemen kinerja yang dibutuhkan.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Bab 1 Pendahuluan

Bab ini memaparkan latar belakang dari penelitian ini. Berdasarkan latar belakang yang ada, dilakukan identifikasi masalah, batasan masalah, dan perumusan masalah. Selanjutnya, bab ini menjelaskan tujuan dan manfaat dari penelitian dan pengembangan instrumen penilaian kepala sekolah menggunakan model Borg *and* Gall. Selain itu secara garis besar, sistematika penulisan juga dijelaskan pada bab ini agar para pembaca dapat memahami konteks yang melatarbelakangi penelitian ini serta tujuan dan manfaatnya.

2. Bab 2 Landasan Teori

Bab ini berisi landasan teori dari kepemimpinan dan kinerja kepala sekolah, penilaian kinerja kepala sekolah yang terdiri dari evaluasi kinerja, manfaat evaluasi atau penilaian lainnya, serta indikator penilaian kinerja yang selanjutnya akan dirumuskan dan digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini.

3. Bab 3 Perspektif Kekristenan

Bab ini berisi tentang pandangan kekristenan mengenai kepemimpinan Kristen dan evaluasi serta pertumbuhan kepala sekolah sebagai pemimpin melalui penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial berdasarkan Alkitab. Penjabaran nilai-nilai sikap yang menjadi dasar penelitian pengembangan instrumen penilaian yang sesuai dengan visi misi sekolah Kristen.

4. Bab 4 Metode Penelitian

Sesuai dengan judulnya, bab ini berisi tentang metode penelitian yang dilakukan berupa rancangan penelitian diantaranya model penelitian dan pengembangan yang akan digunakan, waktu dan tempat penelitian akan dilaksanakan, subyek penelitian yang akan menjadi sumber pengumpulan data, teknik pengumpulan data. Selain itu, pada bab ini juga akan dibahas instrumen yang akan digunakan dalam penelitian dan prosedur penelitian terkait metode yang sudah ditentukan.

5. Bab 5 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil dari penelitian yang dilakukan akan dicatat dan dianalisis. Proses yang dilakukan pada tahap ini dijelaskan sebagai informasi mengenai proses penelitian hingga memperoleh hasil. Sedangkan pembahasan merupakan penjabaran mendalam tentang hasil penelitian itu sendiri agar berguna sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kesimpulan.

6. Bab 6 Kesimpulan, Implikasi, dan Saran

Berdasarkan pembahasan terhadap hasil pelaksanaan penelitian tersebut, maka ditarik kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian. Akan tetapi mengingat adanya keterbatasan penelitian, maka akan diberikan juga rekomendasi melalui implikasi dan saran untuk penelitian selanjutnya dan pengembangan selanjutnya terkait evaluasi atau penilaian kinerja kepala sekolah.