

**EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH
PADA “PROGRAM STUDI BANDING KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH”**



Oleh:
HUSNA NUR AHLINA
1215125732
TEKNOLOGI PENDIDIKAN

SKRIPSI

**Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam
Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan**

**FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2017**

Bismillahirrahmanirrahim

Teruntuk Umi dan Apa,

Terima kasih untuk semuanya

Tidak akan menjadi Husna yang sekarang

Tanpa doa dan sujud Umi, Apa setiap malam

Teteh persembahkan hasil kerja keras ini,

untuk Umi dan Apa♥

Believe it,

Nothing worth having comes easy,

cause every hardship comes ease

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGESAHAN
PANITIA UJIAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah pada "Program Studi
Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah"
 Nama Mahasiswa : Husna Nur Ahlina
 Nomor Registrasi : 1215125732
 Program Studi : Teknologi Pendidikan
 Tanggal Ujian : 24 Januari 2017

Pembimbing I

Dra. Suprayekti, M. Pd.
NIP. 19601014 199003 2 001

Pembimbing II

Cecep Kustandi, M. Pd.
NIP. 19810513 200812 1 003

Panitia Ujian/Sidang Skripsi

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Dr. Sofia Hartati, M. Si. (Penanggung Jawab)*		13-02-2017
Dr. Anan Sutisna, M. Pd. (Wakil Penanggung Jawab)**		13-02-2017
Dr. Eveline Siregar, M.Pd (Ketua Penguji)****		10-02-2017
Retno Widyaningrum, S.Sos., M.M (Anggota)****		13-02-2017
Drs. RA. Hirmana Wargahadibrata, M.Sc.Ed (Anggota)****		10 Februari 2017

Catatan:

- * Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
- ** Wakil Dekan I
- **** Ketua Penguji
- **** Penguji I
- **** Penguji II

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta:

Nama : Husna Nur Ahlina

No. Registrasi : 1215125732

Program Studi : Kurikulum dan Teknologi Pendidikan

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul **“Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah pada “Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah”**”, adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan oleh saya sendiri, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian pada bulan Desember 2016 sampai dengan Januari 2017
2. Bukan merupakan duplikasi skripsi yang pernah dibuat orang lain dan bukan terjemahan karya tulis orang lain.

Pernyataan ini saya buat sesungguhnya dan saya bersedia menanggung segala akibat yang timbul jika pernyataan saya ini tidak benar.

Jakarta, Januari 2017

Yang membuat pernyataan

Husna Nur Ahlina

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT, Tuhan yang Maha Baik, karena atas izin-Nya lah, Penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Pasca “*On The Job Learning*” Pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah.” Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarganya, para sahabatnya, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Selama penyusunan skripsi ini tentu tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang memberikan kontribusi kepada Penulis. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Dr. Sofia Hartati, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan UNJ, Bapak Dr. Anan Sutisna, M.Pd selaku Wakil Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan UNJ dan Bapak Dr. Robinson Situmorang, M.Pd selaku Koordinator Program Studi Kurikulum & Teknologi Pendidikan.

Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua dosen pembimbing Ibu Suprayekti, M.Pd dan Bapak Cecep Kustandi, M.Pd atas waktu, pikiran dan tenaga serta dengan sabar membimbing dan mengarahkan Penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Dan seluruh dosen Teknologi Pendidikan UNJ atas ilmu dan bimbingannya selama masa perkuliahan.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, Bapak Mansur Arsyad dan Bapak Syafrizal Alimuzar yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian pada program ini dan bersedia direpotkan selama penyusunan skripsi ini.

Terima kasih yang tak terhingga Peneliti ucapkan kepada kedua orang tua tersayang, Umi, Apa, Ibu, Abah yang selalu mendoakan dan mendukung Penulis. Semoga skripsi ini menjadi suatu kebanggaan untuk Umi dan Apa. Terima kasih Umi, terima kasih Apa, tanpa kalian aku tidak akan menjadi seperti sekarang ini. Dan kedua adik yang tak kalah memberi warna dan semangat hidup untukku, Fikri dan Nabil.

Terima kasih untuk seluruh teman selama masa perkuliahan, Nax Raws, Umniyah Inas, Lina Marselya, Adlin A. Juistha, Hayati Nufus, Nurfauziah, Cut Syahradila, telah menjadi teman selama masa perkuliahan, semoga pertemanan ini bisa terus berjalan dengan baik hingga seterusnya. Terima kasih untuk Septyara Dwi Anggraeni yang tetap ada hingga saat ini, berjuang bersama dalam menyelesaikan skripsi ini, dan menjadi tempat untuk berkeluh kesah dalam pembuatan skripsi ini. Terimakasih untuk Agung Wahyu Wijaya, yang selalu ada dikala senang maupun sedih, hasil tidak akan pernah mengkhianati usaha, perjalanan masih panjang. *For sister from*

another mother, Bunga Dea Laraswati, Asma Wafia, Mardhiyana Desy, Azzahra Irhami, Aina Zulfa Karimah, Nursyahidah, Azizah Rahmah, Nusaibah, Hadyansyah Basyiri, Annisa Shafira, Fauziyyah Rahma, dan Aisyah Nurul Hanifah, terima kasih sudah bersedia menerima kekurangan dan kelebihan Penulis, semoga persahabatan ini berjalan dunia dan akhirat. Untuk seluruh teman-teman teknologi pendidikan non-reguler 2012, regular 2012, Seulanga, terima kasih telah memberikan warna dan pembelajaran kepada penulis selama masa perkuliahan.

Penulis berharap penelitian ini dapat memberi manfaat yang besar bagi para pembaca. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan penelitian ini.

Jakarta, 17 Januari 2017

Penulis,

HNA

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR GRAFIK	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR ISTILAH	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Pembatasan Masalah.....	6
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kajian Evaluasi.....	9
1. Pengertian Evaluasi	9
2. Tujuan Evaluasi	11
B. Kajian Kinerja	14
1. Pengertian Kinerja	14
2. Pengertian Evaluasi Kinerja.....	16
3. Tujuan Evaluasi Kinerja	18
4. Model-model Evaluasi Kinerja	19
5. Model Pengembangan SDM.....	22
C. Kajian Kepala Sekolah	26
1. Kualifikasi Kepala Sekolah.....	26
2. Komponen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah.....	30
D. Kajian Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah	36
1. Pengertian	36
2. Gambaran Singkat tentang Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	37
3. Tujuan	43
4. Peserta Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah	44
5. Hasil yang Diharapkan	45
6. Sasaran	46

E. Kajian <i>On The Job Learning</i>	47
F. Hasil Penelitian yang Relevan.....	50
G. Kerangka Berpikir.....	51
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Tujuan Penelitian	56
B. Tempat dan Waktu Penelitian	56
C. Metode Penelitian	57
D. Populasi dan Sampel	57
1. Populasi	57
2. Sampel.....	58
E. Teknik Pengumpulan Data	59
F. Instrumen Penelitian	60
1. Definisi Konseptual	61
2. Definisi Operasional.....	61
G. Validasi Instrumen.....	53
H. Teknik Analisis Data.....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Data.....	66
1. Komponen Kepribadian dan Sosial.....	67
2. Komponen Pengembangan Sekolah	75
3. Komponen Supervisi Pembelajaran.....	85
B. Analisis Data	97
1. Kinerja Kepala Sekolah pada Komponen Kepribadian dan Sosial	97
2. Kinerja Kepala Sekolah pada Komponen Pengembangan Sekolah	99
3. Kinerja Kepala Sekolah pada Komponen Supervisi Pembelajaran	100
C. Keterbatasan Penelitian.....	101
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	102
B. Implikasi	105
C. Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	104
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	120

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Sejarah Perkembangan Aktivitas SDM	23
Tabel 2.2 Tahapan, Kegiatan dan Hasil yang Diharapkan	40
Tabel 3.1 Daftar Kepala Sekolah Imbas dan Mitra	58
Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data	60
Tabel 3.3 Interpretasi Analisis Data Hasil Penilaian Kepala Sekolah.....	65
Tabel 4.1 Hasil Observasi Komponen Kepribadian dan Sosial	67
Tabel 4.2 Hasil Penyebaran Kuesioner Komponen Kepribadian dan Sosial	69
Tabel 4.3 Hasil Observasi Komponen Pengembangan Sekolah.....	75
Tabel 4.4 Hasil Penyebaran Kuesioner Komponen Pengembangan Sekolah ⁸²	
Tabel 4.5 Hasil Observasi Komponen Supervisi Pembelajaran	85
Tabel 4.6 Hasil Penyebaran Kuesioner Komponen Supervisi Pembelajaran ⁸⁹	
Tabel 4.7 Total Nilai Hasil Observasi Kepala Sekolah Mitra	90
Tabel 4.8 Total Nilai Penyebaran Kuesioner Guru Sekolah Imbas	90
Tabel 4.9 Rangking Kepala Sekolah Imbas dari Pedoman Observasi Kepala Sekolah Mitra	92
Tabel 4.10 Rangking Kepala Sekolah Imbas dari Penyebaran Kuesioner Guru	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Intisari SDM.....	25
Gambar 2.2 Fokus Pendampingan Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah	35
Gambar 2.3 Tahapan Satu Siklus Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah	39

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Hasil Nilai Kepala Sekolah	96
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kisi-kisi	109
Lampiran 2. Pedoman Observasi.....	112
Lampiran 3. Kuesioner.....	116
Lampiran 4. Pertanyaan Wawancara.....	119
Lampiran 5. Hasil Wawancara.....	120
Lampiran 5. Validitas Konstruk oleh Dosen Ahli.....	128
Lampiran 6. Surat Permohonan Izin Penelitian.....	134
Lampiran 7. Surat Keterangan Penelitian.....	135

DAFTAR ISTILAH

Sekolah Mitra Sekolah yang sudah mengimplementasikan kurikulum 2013, terakreditasi A, nilai Indeks Integritas Ujian Nasional (IIUN) di atas 70 pada tahun 2015, nilai rerata UN sekolah di atas 70 pada tahun 2015 atau bisa disebut juga sekolah yang sudah bagus.

(Sumber : Pedoman Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah, 2008, Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tendik Kemendikbud, hal. 3)

Sekolah Imbas Sekolah yang berada di daerah 3T (Terdepan, Terluar, dan Tertinggal)

(Sumber : Pedoman Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah, 2008, Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tendik Kemendikbud, hal. 3)

Kepala Sekolah Mitra Kepala sekolah yang berasal dari sekolah mitra

Mitra

Kepala Sekolah Imbas Kepala sekolah yang berasal dari sekolah imbas.

Imbas

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perkembangan era globalisasi bergerak dengan sangat cepat dan dinamis. Kondisi ini menuntut berbagai sektor pembangunan nasional untuk bersikap lebih tanggap dan proaktif dalam melakukan pengembangan dari sisi organisasi maupun sumber daya manusia. Tuntutan akan kinerja dan produktifitas yang tinggi menuntut sumber daya manusia untuk selalu memperbaharui pengetahuan. Pendidikan merupakan upaya yang ditempuh manusia untuk memperoleh pengetahuan. Pendidikan adalah sebuah proses yang berkelanjutan. Ini berlaku bagi manusia sebagai insan individu maupun insan organisasional.

Pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting dalam pembangunan nasional. Dengan berkembangnya pendidikan dapat membentuk manusia yang memiliki nilai karakter dan menghasilkan kualitas dan kompetensi yang bagus. Seperti yang disebutkan dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 bahwa:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak seperti peradapan bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, jujur, memiliki integritas, dan mempunyai karakter.

Salah satu agenda prioritas pembangunan pendidikan nasional sebagaimana dirumuskan dalam nawacita nomor lima adalah “meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat Indonesia.” Agenda pembangunan dalam bidang pendidikan menargetkan 10 sasaran, diantaranya sasaran ke-3 yaitu:

Menurunnya kesenjangan partisipasi pendidikan antarkelompok masyarakat, terutama antara penduduk kaya dan penduduk miskin, antara penduduk laki-laki dan penduduk perempuan, antara wilayah perkotaan dan perdesaan, serta antardaerah.

Salah satu pencapaian sasaran nawacita pembangunan pendidikan di atas dilakukan melalui “**Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah,**” khususnya kepala sekolah yang sudah mengimplementasikan kurikulum 2013 dengan kepala sekolah dari daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal), yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dibawah Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah. Program ini memberikan kesempatan untuk kepala sekolah dari daerah 3T untuk mempelajari berbagai keunggulan pada sekolah-sekolah yang sudah mengimplementasikan kurikulum 2013.

Kondisi nyata pada sekolah-sekolah di daerah 3T adalah kurangnya daya saing sekolah dibandingkan dengan sekolah-sekolah di luar daerah 3T. Hal ini diantaranya disebabkan oleh rendahnya inovasi yang dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) dalam

mengembangkan sekolah. Kondisi daerah yang sampai saat ini masih kurang tersentuh menyebabkan kondisinya tidak setara dengan daerah lain di luar 3T. Jika kondisi ini tidak diubah maka pendidikan di daerah 3T tidak akan berubah dari sisi kemampuan daya saingnya dengan daerah lain di luar 3T.

Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah ini diharapkan dapat mengurangi kesenjangan antara sekolah-sekolah yang berada di daerah 3T dengan sekolah lainnya di luar daerah 3T, khususnya yang sudah mengimplementasikan kurikulum 2013. Peningkatan mutu sekolah-sekolah di daerah 3T dilakukan dengan cara meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai ujung tombak peningkatan mutu sekolah. Melalui peningkatan mutu sekolah, diharapkan semua peran yang harus diemban kepala sekolah dapat secara efektif dan semua masalah yang dihadapi sekolah dapat dipecahkan.¹

Program studi banding kepala sekolah yang berlangsung selama lima tahun ini memiliki tahapan kegiatan yang meliputi: sinkronisasi, pelatihan fasilitator, workshop 1, sosialisasi program, *on the job learning (OJL)* dan pendampingan, sosialisasi hasil OJL, workshop 2, implementasi Rencana Tindak Lanjut (RTL) peningkatan mutu, workshop

¹Pedoman Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah, (Jakarta, 2015)

3, implementasi RTL peningkatan mutu sekolah dan pendampingan, workshop 4, dan monitoring dan evaluasi.

Untuk melihat pengaruh Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah setelah mengikuti *on the job learning* terhadap kinerja kepala sekolah ketika kembali ke sekolah masing-masing, dibutuhkan sebuah evaluasi untuk mengukur kinerja kepala sekolah selama mengikuti program studi banding ini, khususnya pada tahap *On The Job Learning*.

Program yang masih berlangsung hingga tahun 2019 ini merupakan program jangka panjang pemerintah khususnya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Program ini memberikan masukan, pembelajaran serta pengalaman langsung kepada kepala sekolah di daerah 3T dalam mengembangkan perencanaan program sekolah agar dapat bersaing dengan sekolah di luar daerah 3T. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan evaluasi kinerja kepala sekolah pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah setelah tahapan *on the job learning* yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Hal ini juga dilakukan untuk mengetahui apakah hasil *on the job learning* yang diikuti oleh kepala sekolah mampu diaplikasikan oleh kepala sekolah ketika kembali ke sekolah masing-masing.

Sehingga peneliti, bertujuan untuk mengevaluasi kinerja kepala sekolah pada program studi banding kepemimpinan pada tahap *on the*

job learning. Fokus penelitian ini adalah evaluasi kinerja kepala sekolah ketika mengikuti Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah pendidikan dasar dan menengah pada tahap *on the job learning*.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi mengenai kinerja kepala sekolah setelah mengikuti *on the job learning* yang diharapkan dapat memperbaiki dan memberikan intervensi kepada sekolah pada daerah 3T. Penelitian ini diharapkan berguna untuk perbaikan dan peningkatan kinerja maupun kompetensi kepala sekolah dalam menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang telah didapatkan selama *on the job learning* ketika kembali ke sekolah masing-masing.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis telah mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Mengapa Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah perlu untuk dilaksanakan?
2. Mengapa evaluasi kinerja kepala sekolah pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah perlu dilakukan?
3. Apakah kepala sekolah dapat mengimplementasikan pengetahuan yang didapat selama Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah ketika kembali ke sekolah masing-masing?

4. Bagaimana bentuk evaluasi yang tepat untuk Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah?
5. Bagaimana kinerja kepala sekolah setelah mengikuti *on the job learning* pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah ketika kembali ke sekolah masing-masing?

C. PEMBATASAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka peneliti akan menggunakan point kelima berdasarkan identifikasi masalah yaitu pada kinerja kepala sekolah setelah mengikuti *on the job learning* pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Secara lebih jelas diuraikan sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi kinerja kepala sekolah pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah setelah tahapan *on the job learning*. Adapun kinerja yang dimaksudkan adalah kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran. Tiga komponen penilaian tersebut mengacu pada Permendiknas No. 35 Tahun 2010.

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah imbas atau kepala sekolah yang berasal dari daerah 3T.

3. Tempat Penelitian

Lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian yaitu di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Jalan Jend Sudirman, Senayan, Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

D. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut maka masalah penelitian ini dirumuskan menjadi: Bagaimana kinerja kepala sekolah setelah mengikuti *on the job learning* Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah.

E. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja kepala sekolah setelah mengikuti *on the job learning* pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah, sesuai dengan 3 komponen penilaian kinerja yang mengacu pada Permendiknas No. 35 Tahun 2010.

F. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Untuk Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, hasil evaluasi kinerja kepala sekolah Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah pada tahap *on the job learning* dapat membantu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam mengambil sebuah keputusan. Dengan evaluasi ini, diharapkan akan membantu pihak penyelenggara dalam mengukur tingkat keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi penyelenggara program dalam melaksanakan evaluasi kinerja pada program-program selanjutnya.
2. Untuk Program Studi Teknologi Pendidikan khususnya pada bidang Teknologi Kinerja, untuk meningkatkan pengetahuan tentang evaluasi kinerja pasca pelatihan bagi para teknolog kinerja, dan mempertajam kemampuan dalam menganalisis dan memecahkan suatu masalah.

3. Untuk mahasiswa teknologi pendidikan khususnya peneliti yang akan mengaplikasikan konsep Teknologi Pendidikan pada lingkungan masyarakat dan dunia pekerjaan.

BAB II

KAJIAN TEORI

G. KAJIAN EVALUASI

1. Pengertian Evaluasi

Dalam dunia pendidikan, evaluasi sering dikaitkan dengan soal ujian, tes, penilaian, hasil belajar, dan lain sebagainya. Pada kenyataannya, evaluasi berbeda dengan penilaian, pengukuran, maupun test.

Menurut Wirawan, evaluasi adalah proses mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dengan membandingkannya dengan standar evaluasi. Hasilnya berupa informasi mengenai objek evaluasi yang kemudian digunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi. Objek evaluasi dapat berupa kebijakan, program, proyek, pegawai, orang, benda, dan lain-lain.² Definisi tersebut menjelaskan bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai objek yang akan dievaluasi dan melakukan perbandingan dengan standar evaluasi yang telah ditetapkan sebelum dilanjutkan pada tahap pengambilan keputusan.

² Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 3

Evaluasi memiliki makna yang berbeda dengan penilaian, pengukuran maupun tes. Stufflebeam dan Shinkfield (1985:159)³ menyatakan bahwa:

“evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing descriptive and judgemental information about the worth and merit of some of some object’s goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability, and promote understanding of the involved phenomena.”

Pengertian evaluasi menurut Stufflebeam dan Shinkfield memiliki arti bahwa evaluasi adalah proses untuk menyediakan informasi yang berguna untuk dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Proses tersebut terdiri dari proses penggambaran, pencarian, dan pemberian informasi.

Pengertian evaluasi menurut Edwind Wandt dan Gerald W. Brown (1977) dalam Anas Sudijono adalah *Evaluation refer to the act or process to determining the value of something*, memiliki arti bahwa evaluasi adalah suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu.⁴

³ Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm.3

⁴ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm.3

Suchman berpendapat bahwa evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan.⁵

Berdasarkan beberapa definisi evaluasi tersebut, dapat diartikan secara umum evaluasi adalah proses yang sistematis dan terencana untuk mengumpulkan informasi yang kemudian akan dinilai dengan membandingkan kepada standar evaluasi dengan menggunakan instrumen, lalu membuat pertimbangan untuk mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan agar tercapainya tujuan pembelajaran.

2. Tujuan Evaluasi

Tujuan utama melakukan evaluasi dalam proses belajar dan pembelajaran adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai tingkat pencapaian tujuan instruksional sehingga dapat diupayakan tindak lanjutnya.

Sekurang-kurangnya ada empat kegunaan utama evaluasi program pembelajaran, yaitu:⁶

a. Mengkomunikasikan program kepada publik

Tidak jarang para *stake holder* hanya mendapatkan laporan yang hanya bersifat garis besar dari penyelenggara

⁵Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm.1

⁶Eko Putro Widoyoko, *Op.cit*, hlm. 11

pelatihan tentang efektivitas program pendidikan dan pelatihan yang telah berlangsung. Laporan demikian biasanya hanya menyajikan beberapa poin penting atau angka-angka tanpa disertai penjelasan secara detail tentang makna dan hal-hal terkait. Padahal laporan atau informasi yang seperti itu dapat membentuk opini publik tentang sistem pembelajaran maupun kinerja seluruh komponen yang terdapat didalamnya. Oleh karena itu penyelenggara pendidikan maupun pelatihan wajib untuk memberikan informasi tentang keefektifitasan suatu program kepada seluruh *stake holder* melalui hasil-hasil evaluasi yang telah dilaksanakan.

b. Menyediakan informasi bagi pembuat keputusan

Informasi yang dihasilkan dari evaluasi program pendidikan dan pelatihan berguna bagi setiap tahapan dari manajemen organisasi dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, maupun ketika akan mengulangi atau melanjutkan program yang ada. Hasil dari evaluasi program tersebut dijadikan dasar bagi para *line manager* atau para pembuat keputusan agar memutuskan sesuatu yang lebih tepat.

c. Penyempurnaan program yang ada

Evaluasi program pendidikan dan pelatihan yang baik dapat membantu upaya-upaya dalam rangka penyempurnaan jalannya program sehingga lebih efektif. Berdasarkan hasil evaluasi dapat diperoleh informasi tentang komponen-komponen dalam program pembelajaran yang memiliki kekurangan dan kelemahan sehingga dapat dipelajari dan dicari solusinya.

d. Meningkatkan partisipasi

Dengan adanya informasi yang dihasilkan dari evaluasi program pendidikan dan pelatihan, maka para *stake holder* akan terpenggil untuk ikut berpartisipasi dan ikut mendukung upaya-upaya peningkatan kualitas program pendidikan dan pelatihan yang ada.

Menurut Slameto evaluasi harus mempunyai minimal tujuh prinsip, diantaranya adalah: 1) terpadu, 2) menganut cara belajar siswa aktif, 3) kontinutas, 4) koheresi dengan tujuan, 5) menyeluruh, 6) membedakan (diskriminasi), dan 7) pedagogis.⁷

Berdasarkan tujuan evaluasi yang dipaparkan oleh ahli maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari evaluasi ialah untuk

⁷ Slameto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), hlm, 16

menyempurnakan program yang telah ada serta memberikan informasi kepada pembuat keputusan.

H. KAJIAN KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang banyak dikenal dalam organisasi, akan tetapi masih banyak yang belum mengetahui makna kinerja yang sebenarnya. Kinerja merupakan salah satu konsep yang dipelajari dalam bidang teknologi pendidikan, seperti menurut AECT (2008) "*Educational Technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using, and managing appropriate technological process and resources*" yaitu studi dan etika praktek untuk memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan kinerja melalui penciptaan, penggunaan, pengaturan proses dan sumber daya teknologi.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kinerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja, atau prestasi kerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu.⁸

Definisi ini menerangkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari

⁸Wirawan, *Op.cit*, hlm.5

seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau kaidah yang berlaku didalam pekerjaannya sesuai dengan tenggang waktu yang diberikan.

Menurut Wibowo (2010), kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.⁹ Pendapat Wibowo mempunyai makna kinerja yang lebih luas, bukan hanya menyatakan kinerja sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Dari definisi menurut Wibowo ini makna kinerja dibagi menjadi dua yaitu tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Pendapat lain tentang kinerja diungkapkan oleh Stolovich dan Keeps, “kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian kerja serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.”¹⁰ Pada teori ini kinerja merupakan hal dicapai oleh pegawai akibat tindakannya dalam mencapai sesuatu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu proses dari rangkaian tindakan untuk

⁹Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm.2

¹⁰Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hlm.14

melakukan sesuatu yang sudah ditetapkan sebelumnya dalam sebuah organisasi.

2. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan peranan yang sangat penting dalam mengukur tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan. Evaluasi kinerja sangat bermanfaat bagi perkembangan dan pertumbuhan baik untuk individu sendiri maupun untuk organisasi secara menyeluruh, dengan dilakukan penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi yang sebenarnya terjadi.

Dalam bukunya yang berjudul *Manajemen & Evaluasi Kinerja*, Payaman mengemukakan bahwa evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.¹¹

Menurut Greenberg dan Baron (2003: 50) definisi evaluasi kinerja adalah suatu proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan¹². Pendapat ini menyatakan bahwa evaluasi kinerja harus dilaksanakan dengan melibatkan berbagai ruang lingkup atau dimensi yang berkaitan dengan

¹¹Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2011), hlm. 107

¹²*Ibid*, hlm. 262

pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini evaluasi tidak hanya dilakukan kepada *performer* itu sendiri tapi juga melibatkan lingkungan sekitar baik itu dari atasan, bawahan, teman sejawat, *customer* dan lain sebagainya.

Pendapat lain menyatakan evaluasi kinerja sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka dan mencari cara untuk memperbaiki kinerjanya (Newstrom dan Davis, 1997: 173)¹³. Pendapat ini lebih menyempitkan ruang lingkup kinerja yaitu pegawai serta menjelaskan bagaimana proses dan tindak lanjut dari evaluasi kinerja itu sendiri. Pendapat ini mengatakan evaluasi kinerja bertujuan untuk mengetahui kelemahan kinerja dari setiap pegawai yang dimana hasil dari evaluasi tersebut diinformasikan kepada pegawai dengan tujuan untuk mencari solusi atas masalah kinerja yang terjadi.

Berdasarkan ketiga definisi evaluasi kinerja tersebut, dapat ditarik kesimpulan secara umum bahwa evaluasi kinerja adalah suatu metode untuk menilai kinerja individu atau organisasi yang mengacu pada tujuan atau kompetensi kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, dan hasilnya nanti akan menjadi bahan pertimbangan untuk kedepannya.

3. Tujuan Evaluasi Kinerja

¹³*ibid*, hlm. 262

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Tujuan evaluasi kinerja menurut Sunyoto (1999:1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) adalah:

1. Meningkatkan pengertian karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan.

4. Model-model Evaluasi Kinerja

Dalam menentukan model evaluasi kinerja biasanya suatu organisasi memiliki modelnya masing-masing karena bergantung pada karakteristik yang dimiliki oleh organisasi. Karena perbedaan tujuan, jenis, produk, proses, strategi, dan budaya organisasi tentunya juga berbeda dalam hal menentukan dimensi kinerja, indikator kinerja, standar kinerja, dan instrumen yang digunakan. Berikut adalah model-model evaluasi kinerja yang sering atau biasa digunakan diberbagai organisasi: Model Esai, Model *Critical Incident*, *Ranking Method*, Model *Checklist*, *360 Degree Performance Appraisal Model*.

a. Model esai, adalah metode evaluasi kinerja yang penilaiannya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai menggambarkan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Keunggulan evaluasi kinerja model esai memungkinkan penilai melukiskan kinerja ternilai sangat terperinci karena bentuknya terbuka (*open ended*) walaupun indikator kinerjanya terstruktur. Untuk setiap indikator kinerja, penilai tidak hanya memberikan nilai dalam bentuk angka, tetapi mendeskripsikan apa arti dari nilai tersebut. Kelemahan evaluasi kinerja model esai adalah memerlukan waktu untuk menyusun esai tentang karyawan. Penilai harus merumuskan hasil observasi kinerja ternilai dalam bentuk esai mengenai setiap indikator

kinerja. Aktivitas ini memerlukan waktu lebih lama dari model evaluasi kinerja lainnya.

- b. Model *Critical Incident*, yang memiliki arti yaitu kejadian kritikal atau penting yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Model ini mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang menggambarkan perilaku baik dan perilaku buruk yang berhubungan dengan pekerjaan. Kelemahan metode ini, antara lain (1) jika penilai tidak membuat catatan kerja hariannya karena malas atau lupa melakukannya, maka penilaian kerjanya tidak lengkap; (2) jika penilai mempunyai sepuluh anak buah atau lebih yang harus dinilai dan harus membuat catatan setiap hari, maka waktunya akan habis hanya untuk membuat catatan, ia tidak dapat mengembangkan pekerjaan dan produktivitas unit kerjanya.
- c. *Ranking Method* atau metode peringkat, yaitu mengurutkan para pegawai dari yang nilainya tertinggi sampai paling rendah. Dimulai dengan mengobservasi dan menilai kinerja para karyawan, kemudian me-*ranking* kinerja mereka. Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan orang lain yang menyelenggarakan kegiatan yang sama.¹⁴ Kelebihan dari metode ini adalah bahwa segera terlihat klasifikasi seorang pegawai yang

¹⁴Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 241

dinilai ditinjau dari sudut pandang prestasi kerjanya, sedangkan kelemahan dari metode ini adalah subyektifitas penilai sulit dihindari. Cara menghindari unsur subyektif pada metode ini yaitu dengan memilih beberapa orang untuk menjadi penilai, seperti atasan langsung atau teman sejawat yang memiliki hubungan langsung terhadap ternilai, sehingga jika terdapat unsur subyektifitas hal itu dapat diluruskan dengan informasi yang didapat dari penilaian orang lain. Metode ini biasa dipraktikkan oleh pegawai negeri dalam Daftar Urutan Pemangkatan (DUK), dan sangat cocok digunakan untuk penilaian kelompok/individu dengan skala kecil.

- d. *Model Checklist*, berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Penilai mengobsevasi kinerja ternilai, kemudian memilih indikator yang menggambarkan kinerja atau karakteristik ternilai dan memberikan tanda cek (tanda \surd atau x).
- e. *360 Degree Performance Appraisal Model*, pada model evaluasi kinerja ini penilainya lebih dari satu orang atau penilai multipel. Penilainya dapat terdiri dari atasan langsung, bawahan, teman sekerja, pelanggan, nasabah, klien dan diri sendiri. Formulir penilaian yang didistribusikan kepada para penilai sering berada di tempat berbeda untuk menilai kinerja ternilai. Beberapa organisasi

menggunakan *information communication technology*, seperti *e-mail*, untuk mendistribusikan instrumen evaluasi kinerja dan mengolah hasilnya, kemudian menyampaikan hasilnya kepada ternilai.

Evaluasi kinerja kepala sekolah pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah setelah mengikuti tahap *on the job learning* menggunakan evaluasi kinerja model peringkat (*Rangking Method*). Model ini dirasa cocok untuk melihat peringkat kepala sekolah setelah mengikuti *on the job learning*, sehingga akan diketahui sekolah mana yang menduduki urutan paling atas dan paling bawah. Dengan diketahuinya peringkat kepala sekolah setelah mengikuti *on the job learning* dapat dijadikan sebagai sarana berbagi pengetahuan dan pengalaman bagi kepala sekolah.

5. Model Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap era sejarah SDM mengembangkan pengetahuan tentang suatu aktivitas SDM. Pada tiap-tiap era berbagai aktivitas SDM berkembang misalnya pada masa sebelum masehi selain rekrutmen dan seleksi tentu saja setiap orang menerima upah dan pekerja berlatih agar semakin terampil. Namun yang tercatat pada setiap era

sejarah SDM adalah perkembangan aktivitas SDM yang menonjol saat itu.¹⁵

Tabel 2.1 Sejarah Perkembangan Aktivitas SDM

No.	Periode	Fokus Aktivitas SDM	Intisari Aktivitas
1	Sebelum masa revolusi industri (sebelum 1880)	Rekrutmen dan seleksi	Memperoleh karyawan (<i>acquiring</i>)
2	Masa revolusi industri (1800-1900)	Data personel dan pengupahan	Memelihara dan mempertahankan karyawan (<i>maintaining</i>)
3	Pasca revolusi industri (1900-1930)	Hubungan industrial	Memelihara dan mempertahankan karyawan (<i>maintaining</i>)
4	Gerakan <i>human relations</i> (1930-1960)	Motivasi, kepuasan kerja, penilaian kinerja	Mengembangkan karyawan (<i>developing</i>)
5	Hukum Ketenagakerjaan (1960-1980)	Kepatuhan pada aturan	Memelihara dan mempertahankan karyawan (<i>maintaining</i>)
6	Sumber Daya Manusia (1980-1990)	Pelatihan, konseling, karier	Mengembangkan karyawan (<i>developing</i>)
7	Efektivitas Organisasi (1990-2000an)	<i>Knowledge management</i> , kompetensi, <i>learning organization</i> , GCG	Pemanfaatan pengetahuan (<i>knowledge management</i>) dan efektivitas organisasi (<i>organizational effectiveness</i>)

¹⁵ Brian Aprinto, SPHR, *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia* (Jakarta: PPM Manajemen, 2013), hlm. 10

Setiap periode mempunyai pengembangan pengetahuan tentang aktivitas SDM yang yang berbeda. Aktivitas-aktivitas tersebut disimpulkan menjadi beberapa aktivitas sederhana sebagai aktivitas SDM, sehingga aktivitas SDM dapat disimpulkan sebagai berikut:

*Acquiring – developing – maintaining – knowledge utilization –
organizational effectiveness*

a. Model Dasar Intisari SDM

Definisi manajemen SDM menyebutkan sasarannya yaitu efektivitas organisasi, sehingga efektivitas organisasi merupakan pusat intisari aktivitas-aktivitas SDM. Personel direktur, dipelihara dan dikembangkan dalam suatu organisasi semata-mata agar membuat organisasi tersebut dapat berjalan secara efektif mencapai tujuannya.

Agar dapat berkontribusi kepada organisasi, personel membutuhkan pengetahuan yang diwujudkan dalam keahlian. Kebutuhan pengetahuan tentang SDM dan organisasi berkembang dengan semakin kompleksnya organisasi, sehingga pemanfaatan pengetahuan menjadi jembatan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Proses pemanfaatan bakat manusia atau personel perusahaan terjadi pada aktivitas-aktivitas *acquiring*, *developing*, dan *maintaining*. Proses pemanfaatan bakat manusia membentuk

siklus berurutan, kebijakan tersendiri atau saling berhubungan. Siklus berurutan terjadi ketika aktivitas-aktivitas SDM saling mempengaruhi secara berurutan, misalnya merekrut karyawan pada jabatan manajer (*acquiring*) akan mempengaruhi pengembangan kompetensi dan evaluasi kinerja (*developing*) serta upah dan kesejahteraannya (*maintaining*).

Efektivitas organisasi ditempatkan menjaadi pusat intisari aktivitas-aktivitas SDM. Pemanfaatan pengetahuan merupakan jembatan kontribusi pemanfaatan bakat manusia bagi efektivitas organisasi. Proses pemanfaatan bakat manusia bagi organisasi melalui *acquiring*, *developing*, dan *maintaining* saling berhubungan membentuk suatu lingkaran menghasilkan suatu model intisari SDM (*core of HR model*) sebagai berikut:



Model intisari SDM menjadi dasar kerangka penempatan aktivitas-aktivitas SDM, sistem manajemen, sistem SDM maupun inisiatif-inisiatif pengembangan organisasi lainnya. Suatu kebijakan aktivitas SDM ditempatkan pada intisari aktivitas yang sesuai sehingga dampak kebijakan dan hubungannya dengan aktivitas-aktivitas lain dapat dipetakan.¹⁶

I. KAJIAN KEPALA SEKOLAH

Gambar 2.1 Model Intisari SDM

1. Kualifikasi Kepala Sekolah

¹⁶ *Ibid*, hlm 13

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Kualifikasi kepala sekolah/madrasah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus

a. Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang

b. Kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah meliputi:

- 1) Kepala taman kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru TK/RA;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA;
 - c) Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 2) Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI;
 - c) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 3) Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah(SMP/MTs) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs;
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 4) Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:

- a) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA;
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 5) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan(SMK/MAK) adalah sebagai berikut:
- a) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK;
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 6) Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
- a) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB;
 - c) Memiliki sertifikat kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

- 7) Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:
- a) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepalasekolah;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan;
 - c) Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembagayang ditetapkan Pemerintah.

2. Komponen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Terdapat 6 komponen penilaian kinerja kepala sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 yang dikutip oleh Budi Suhardiman dalam Studi Pengembangan Kepala sekolah ¹⁷, yang meliputi (1) kepribadian dan sosial, (2) kepemimpinan pembelajaran, (3) pengembangan sekolah, (4) manajemen sumber daya manusia, (5) kewirausahaan, (6) supervisi pembelajaran.

Kepribadian dan sosial terdiri atas indikator-indikator sebagai berikut.

¹⁷ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm 72-77

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
2. Melaksanakan tupoksi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas.
3. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah/madrasah.
4. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah.
5. Berpartisipasi dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah.
6. Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.
7. Mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah

Kepemimpinan pembelajaran terdiri atas indikator-indikator sebagai berikut.

1. Bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah/madrasah.

2. Merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi.
3. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.
4. Memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadi contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran.
5. Melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif.
6. Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerja sama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat di antara warga sekolah/madrasah.
7. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
8. Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka pengembangan kapasitasnya secara optimal.

Pengembangan sekolah terdiri atas indikator-indikator sebagai berikut.

1. Menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah.

2. Mengembangkan struktur organisasi sekolah/madrasah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.
3. Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
4. Mengembangkan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar (*learning organization*).
5. Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

Manajemen sumber daya terdiri atas indikator-indikator sebagai berikut.

1. Mengelola dan mendayagunakan pendidik dan tenaga pendidikan secara optimal.
2. Mengelola dan mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah madrasah secara optimal demi kepentingan pembelajaran.
3. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai prinsip efisiensi, transparansi dan akuntabilitas.
4. Mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keamanan, keselamatan dan kesehatan.
5. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

6. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
7. Mengelola layanan-layanan khusus sekolah/madrasah yang mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.

Kewirausahaan terdiri atas indikator-indikator sebagai berikut.

1. Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah/madrasah.
2. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran.
3. Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
5. Menerapkan nilai dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan sekolah/madrasah.

Supervisi pembelajaran terdiri atas indikator-indikator sebagai berikut.

1. Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dapat disimpulkan, berdasarkan Permendiknas No. 35 Tahun 2010 terdapat enam kriteria penilaian kinerja kepala sekolah, diantaranya adalah kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya,

FOKUS PENDAMPINGAN

Gambar 2.2 Fokus Pendampingan Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah



kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran.

Berdasarkan analisis kebutuhan dan masalah yang terjadi di lapangan, pada program studi banding kepemimpinan kepala sekolah tahun 2016 ini hanya mengacu pada 3 komponen penilaian kinerja kepala sekolah, yaitu kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran.

Oleh sebab itu, pada penelitian ini peneliti akan menggunakan 3 komponen penilaian tersebut sebagai acuan penilaian kinerja kepala sekolah pada *on the job learning* program studi banding kepemimpinan kepala sekolah.

J. KAJIAN PROGRAM STUDI BANDING KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

1. Pengertian

Program studi banding kepemimpinan kepala sekolah adalah program penguatan kompetensi kepala sekolah melalui pertukaran antara kepala sekolah kelompok II (kepala sekolah imbas) dengan kepala sekolah kelompok I (kepala sekolah mitra) dalam kurun waktu tertentu menuju kesetaraan kemampuan kepala sekolah dan kualitas sekolah.

Kepala sekolah kelompok II adalah kepala sekolah yang ditugaskan memimpin di sekolah di daerah 3T. Kepala sekolah kelompok I adalah kepala sekolah yang ditugaskan memimpin sekolah pelaksana kurikulum 2013 yang memiliki keunggulan akademik dilihat dari IIUN, UN, dan akreditasi sekolah.

Kepala sekolah kelompok I berperan mendampingi kepala sekolah kelompok II dalam rangka peningkatan mutu sekolah kelompok II melalui proses berbagi pengalaman. Kepala sekolah kelompok II belajar dari kepala sekolah kelompok I dan warga sekolah kelompok I melalui interaksi di workshop dan selama proses *on the job learning* (OJL).

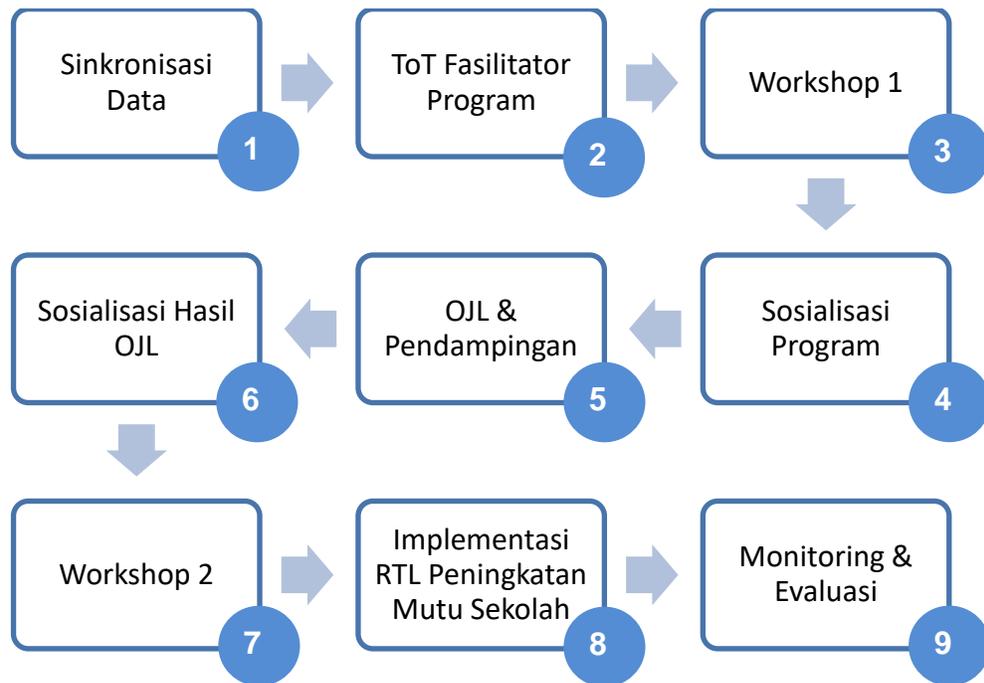
2. Gambaran Singkat tentang Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pembinaan kompetensi dan kinerja kepala sekolah melalui program kemitraan kepala sekolah merupakan salah satu program prioritas Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan adalah. Program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang dimulai pada tahun 2015 yang lalu dilaksanakan melalui mekanisme pertukaran kepala sekolah mitra dengan kepala sekolah imbas. Kegiatan tersebut telah diikuti oleh 1500 kepala sekolah, yaitu

750 kepala sekolah pada sekolah imbas dan 750 kepala sekolah pada sekolah mitra/pengimbas.

Sebagai kelanjutan dari program tersebut, akan dilaksanakan dalam bentuk pendampingan oleh kepala sekolah mitra terhadap kepala sekolah imbas. Program ini secara umum akan meneruskan perencanaan perubahan yang telah dirancang pada IN-2 dan On the Job Learning sekaligus mengidentifikasi dan menganalisis pelaksanaan rencana peningkatan mutu kepemimpinan kepala sekolah pasca IN-1. Melalui mekanisme pendampingan, kepala sekolah mitra akan ditempatkan di sekolah imbas pasangannya selama kurang lebih 9 (hari untuk berkolaborasi sekaligus mendampingi dan mengasistensi kepala sekolah imbas dalam melaksanakan agenda perubahan yang telah dirumuskan dalam perencanaan OJL.

Tahapan kegiatan studi banding kepemimpinan kepala sekolah meliputi: sinkronisasi, pelatihan fasilitator, workshop 1, sosialisasi program, on the job learning (OJL) dan pendampingan, sosialisasi hasil OJL, workshop 2, Implementasi RTL peningkatan mutu, Workshop 3, implementasi RTL pengembangan ekosistem sekolah dan pendampingan, workshop 4, dan monitoring dan evaluasi. Tahapan kegiatan secara utuh dalam satu siklus digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Tahapan Satu Siklus Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan gambar di atas, tahapan Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah ini dilakukan dengan model in-on-in. Proses IN pertama dilakukan pada workshop 1, ON-1 dilaksanakan pada kegiatan on the job learning, dan IN-2 dilaksanakan pada kegiatan workshop 2, ON-2 dilaksanakan pada implementasi RTL peningkatan mutu sekolah.

Tabel 2.2

Tahapan, Kegiatan dan Hasil yang Diharapkan

Tahap	Kegiatan	Hasil yang Diharapkan
1. Sinkronisasi Data	<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah kepada dinas pendidikan kabupaten/kota • Koordinasi dan penentuan peserta Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah • Penandatanganan kesepakatan antara dinas pendidikan dengan Dirjen GTK mengenai Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • 750 kepala sekolah ditetapkan sebagai sekolah kelompok I yang dipasangkan dengan 750 kepala sekolah Kelompok II dari daerah 3T. • Nota kesepahaman ditandatangani oleh kedua belah pihak
2. ToT Fasilitator	<ul style="list-style-type: none"> • Paparan dan diskusi • Kerja kelompok untuk membahas dan simulasi perangkat setiap kegiatan Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah • Presentasi kelompok • Simulasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesamaan pemahaman terhadap Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah • Penguasaan cara fasilitasi Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah melalui peran fasilitator • Bahan fasilitasi yang siap digunakan
3. Workshop 1 (Bimbingan Teknis dan penyusunan rencana OJL)	Overview dan penjelasan tentang Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah	Dimilikinya kesamaan persepsi antara Direktorat Pembinaan Tendik Dikdasmen dengan peserta mengenai tujuan, mekanisme, dan hasil

		program yang diharapkan.
	Paparan dan diskusi kebijakan terkini tentang Pembinaan Tenaga Kependidikan Dasar dan Menengah	Penguatan pemahaman kepala sekolah, terhadap kebijakan Pembinaan Tendik Dikdasmen
	Berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman terbaik tentang mengelola sekolah	Menguatnya pengetahuan dan motivasi kepala sekolah
	Diskusi dan identifikasi masalah kepala sekolah dalam mengelola sekolah	Teridentifikasinya fokus kebutuhan pengembangan kepala sekolah dalam mengelola sekolah
	Menyusun rencana tindak (<i>On the Job Learning</i>) kegiatan pertukaran selama 9 hari	Dokumen OJL (pertukaran) ke sekolah kelompok I.
4. Sosialisasi Program	<ul style="list-style-type: none"> • Pemaparan mengenai Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah kepada warga sekolah kelompok II dan kelompok I oleh masing-masing kepala sekolah • Koordinasi kepala sekolah dengan warga sekolah dan pihak terkait 	<ul style="list-style-type: none"> • Semua warga sekolah dan pihak yang terlibat memahami program studi banding kepemimpinan kepala sekolah • Semua pihak terkait memiliki kesiapan untuk proses pertukaran kepala sekolah
5. On The Job Learning (OJL)	Kepala sekolah kelompok II berperan sebagai kepala sekolah kelompok I di sekolah kelompok I	Kepala sekolah kelompok II mengalami penguatan kompetensi yang lemah
	Kepala sekolah kelompok I berperan sebagai kepala sekolah kelompok II di sekolah kelompok II	Sekolah kelompok II mendapatkan intervensi peningkatan mutu dari kepala sekolah kelompok I
	Observasi, wawancara, praktik, dan studi dokumen	Peningkatan kepuasan kepala sekolah dalam pemenuhan kompetensi yang rendah. Laporan harian OJL

	Diskusi antara kepala sekolah kelompok I/ kelompok II dengan warga sekolah mengenai masalah dan kendala yang dihadapi sekolah	Catatan mengenai masalah dan kendala sekolah mencapai tujuannya
6. Sosialisasi Hasil OJL	Kepala sekolah kelompok I dan kepala sekolah kelompok II melakukan evaluasi dan refleksi di masing-masing sekolah	Pengetahuan mengenai kunci-kunci keberhasilan sekolah
	Identifikasi rencana pengembangan sekolah ke depan	Garis besar peningkatan mutu sekolah ke depan
7. Workshop II (Penyusunan RTL Peningkatan Mutu Sekolah)	Refleksi kepala sekolah kelompok I dan kelompok II terhadap hasil OJL, kepala sekolah kelompok II, kepala kelompok I, dan fasilitator menyusun RTL untuk peningkatan mutu sekolah (4 tahun dan 1 tahun ke depan)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi mengenai kekurangan dan kelebihan OJL dalam menguatkan kompetensi kepala sekolah • Dokumen rencana peningkatan mutu sekolah jangka menengah • RTL peningkatan mutu
8. Implementasi RTL Peningkatan Mutu	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinasi • Pembelajaran anggaran • Pelaksanaan kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Semua rencana RTL terlaksana • 100% indikator keberhasilan RTL tercapai
9. Monitoring dan Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan keterlaksanaan setiap tahapan program • Evaluasi ketercapaian tujuan program 	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan pemantauan keterlaksanaan setiap tahapan dalam program • Persentase efektifitas ketercapaian tujuan program

Dari 9 tahapan Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah, Peneliti hanya memfokuskan penelitian ini pada tahap ke-5, ketika kepala sekolah imbas telah melakukan *on the job learning*.

3. Tujuan

Tujuan umum program studi banding kepemimpinan kepala sekolah adalah menguatkan wawasan dan kemampuan kepala sekolah yang diharapkan akan berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan, khususnya sekolah daerah 3T. Adapun tujuan khususnya adalah:

1. Memfasilitasi kepala sekolah untuk belajar mengenai kepemimpinan dari kepala sekolah yang berbeda.
2. Berbagi pengalaman antara kepala sekolah pelaksana kurikulum 2013 dengan kepala sekolah dari daerah 3T dalam melaksanakan tugas dan fungsi dan memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi.
3. Membuat desain peningkatan mutu kepala sekolah daerah 3T berdasarkan pada pengalaman sekolah pelaksana kurikulum 2013.
4. Menguatkan kompetensi kepala sekolah, yaitu: kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran

4. Peserta Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peserta program ini terdiri dari dua kategori, yaitu sekolah kelompok I dan kelompok II. Peserta kelompok I (kepala sekolah mitra) adalah kepala sekolah yang memiliki syarat berikut:

1. Kepala sekolah dari sekolah yang mengimplementasikan kurikulum 2013.
2. Kepala sekolah yang berasal dari sekolah terakreditasi A.
3. Memiliki nilai Indeks Integritas Ujian Nasional (IIUN) di atas 70 pada tahun 2015.
4. Memiliki nilai rerata UN sekolah di atas 70 pada tahun 2015.
5. Masa kerja sebagai kepala sekolah minimal 2 tahun.

Kepala sekolah mitra adalah kepala sekolah yang ditempatkan di sekolah yang sudah layak dan bertugas untuk membimbing dan sebagai evaluator yang bertugas untuk menilai kinerja kepala sekolah imbas.

Peserta kelompok II (kepala sekolah imbas) adalah kepala sekolah yang ditugaskan pada sekolah di daerah 3 T, yaitu: daerah terdepan, terluar, dan tertinggal. Adapun kriteria yang menjadi acuan

bagi dinas pendidikan kabupaten untuk menentukan sekolah kelompok II adalah:

1. Kepala sekolah yang belum pernah mengikuti program sejenis dari Pemerintah.
2. Masa kerja sebagai kepala sekolah minimal 1 tahun.

Kepala sekolah imbas adalah kepala sekolah yang berasal dari sekolah di daerah 3T (terdepan, terluar, dan tertinggal) atau sekolah yang masih membutuhkan pendampingan dalam pengembangan sekolahnya dan akan menjadi responden pada penelitian ini, yang akan dievaluasi oleh kepala sekolah mitra.

5. Hasil yang Diharapkan

Hasil yang ditargetkan dari program studi banding kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari hasil jangka pendek (satu siklus kegiatan) dan jangka menengah (lima tahun) sebagai berikut ini:

Hasil Jangka Pendek:

1. Munculnya kepuasan kepala sekolah dari daerah 3T dalam memenuhi proses peningkatan mutu sekolahnya.
2. Sekolah dari daerah 3T memiliki desain (rencana tindak) peningkatan mutu sekolah yang didasarkan pada kondisi nyata

sekolah dan hasil belajar dari sekolah pelaksana kurikulum 2013.

3. Munculnya inisiasi kerjasama antara sekolah di daerah 3T dengan sekolah pelaksana kurikulum 2013 dalam rangka peningkatan mutu sekolah.

Hasil Jangka Menengah:

1. Meningkatnya keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah dan memecahkan masalah yang dihadapi sekolah.
2. Menguatnya tata kelola sekolah dari daerah 3T menjadi kategori baik.
3. Terjadinya pengimbasan peningkatan mutu sekolah di daerah 3T.

6. Sasaran

Sasaran kegiatan ini adalah kepala sekolah pada jenjang SD, SMP, SMA, dan SMK. Total sasaran sekolah tahun 2015 sebanyak 1.500 kepala sekolah dengan perbandingan 1 kepala sekolah kelompok I (pelaksana kurikulum 2013 / sekolah mitra) melakukan

pertukaran dengan 1 kepala sekolah kelompok II (dari daerah 3T / sekolah imbas).¹⁸

K. KAJIAN ON THE JOB LEARNING

On the job learning adalah kegiatan atau proses belajar bekerja dalam lingkungan kerja yang normal. Dengan belajar bekerja dalam konteks yang realistis akan mendapat banyak pengalaman dari latihan mengambil sebuah keputusan dan umpan balik serta banyak pengulangan kegiatan dari waktu ke waktu.¹⁹

On the job learning bukan proses pembelajaran, dalam arti bukan belajar mencari ilmu pengetahuan baru melainkan mencari pengalaman baru, dengan benar-benar belajar keterampilan atau pekerjaan baru dalam situasi dan kondisi kerja yang sesungguhnya. Oleh karena itu, *On the job learning* (OJL) dapat menjadi cara yang paling efektif untuk belajar bekerja.

Kepala sekolah memiliki peran sebagai *manager* di sekolah, ketika perencanaan pendidikan dikerjakan dan struktur organisasi sekolah pun disusun guna memfasilitasi perwujudan tujuan pendidikan, serta para masyarakat sekolah seperti pegawai, guru, dan siswa dipimpin dan turut

¹⁸Pedoman Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah. (Jakarta, 2015)

¹⁹<http://www.kanalinfo.web.id/2016/10/pengertian-on-job-learning-ojl.html> diunduh pada Kamis, 1 Des 2016 pukul 00:05

serta dalam mensukseskan tercapainya tujuan, tentu tidak menjamin bahwa semua kegiatan yang telah direncanakan dapat tercapai dan berjalan dengan baik.

Dalam Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah ini, Kepala Sekolah yang berasal dari daerah 3T atau sekolah imbas ditempatkan di sekolah yang sudah mengimplementasikan kurikulum 2013 atau sekolah mitra. Kepala Sekolah mitra ditempatkan di sekolah imbas. Kegiatan *On the Job Learning* yang berlangsung selama 9 hari ini diharapkan dapat memberikan pembelajaran bagi masing-masing Kepala Sekolah, khususnya kepala sekolah imbas.

Kepala Sekolah imbas dapat menganalisis program dan kegiatan pada sekolah mitra, sehingga kepala sekolah imbas dapat mengembangkan program dan kegiatan untuk di sekolah imbas, yaitu sekolah yang berada di daerah 3T. Sedangkan kepala sekolah mitra diharapkan dapat membimbing ataupun membina kepala sekolah imbas

Ada tiga komponen yang wajib dipelajari selama masa *On the Job Learning*, yaitu kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran.

Kegiatan *On the Job Learning* yang dilaksanakan selama 9 hari ini diawali dengan kegiatan pembekalan untuk Kepala Sekolah selama satu hari, setelah itu masing-masing Kepala Sekolah mendapatkan waktu empat hari untuk menyusun materi atau program yang akan diterapkan di

sekolah yang akan mereka tempati nantinya. Selama kegiatan *On the Job Learning*, Kepala Sekolah harus terlebih dahulu melapor ke Dinas daerah tersebut, setelah itu barulah mengenal lingkungan sekolah, dan melihat aspek sekolah apa yang harus diperbaiki, atau aspek sekolah apa yang bagus yang bisa dicontoh dan dikembangkan.

Setelah 9 hari masa *On the Job Learning* selesai, diadakan pertemuan, dimana masing-masing Kepala Sekolah melaporkan temuan-temuannya selama masa *On the Job Learning*. Dan bulan Agustus 2016, kepala sekolah mitra dikirim kembali ke sekolah imbas untuk memberikan bimbingan kepada Kepala Sekolah daerah tersebut terkait dengan pengembangan program sekolah maupun 3 komponen yang harus dipelajari selama masa *on the job learning*. Adapun hasil dari *on the job learning* adalah memberikan masukan, pembelajaran serta pengalaman langsung kepada kepala sekolah imbas dalam mengembangkan perencanaan program sekolah berdasarkan 3 komponen penilaian kinerja yaitu komponen kepribadian dan sosial, komponen pengembangan sekolah, dan komponen supervisi pembelajaran. Sedangkan kepala sekolah mitra diharapkan dapat memberikan bimbingan kepada kepala sekolah imbas dalam mengembangkan sekolah imbas.

Penelitian ini hanya akan menilai kinerja kepala sekolah imbas, dan yang akan menjadi penilai atau evaluator adalah kepala sekolah mitra.

L. HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Hasil penelitian yang relevan pada penelitian yang sejenis adalah penelitian Muammer Zaki yaitu Evaluasi Kinerja Widyaiswara dalam Mengelola Pembelajaran pada “Diklat Pengelolaan Website Dinamis” di Pusdiklat Keuangan Umum, Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta Tahun 2015. Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mengevaluasi kinerja Widyaiswara dalam mengelola kegiatan Pembelajaran di Pusdiklat Keuangan Umum Kementerian Keuangan dan tujuan khusus pada penelitian ini adalah untuk menilai kinerja widyaiswara pada aspek kompetensi pengelolaan pembelajaran, yang meliputi tahap perencanaan pembelajaran, tahap pelaksanaan pembelajaran, dan tahap evaluasi pembelajaran.

Penelitian ini dilaksanakan di Pusdiklat Keuangan Umum Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan menggunakan model evaluasi kinerja model

peringkat (*Ranking Method*). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen pedoman observasi dan kuesioner.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa secara umum seluruh widyaiswara telah mampu mengelola pembelajaran dengan baik, namun masih terdapat kekurangan yang harus ditingkatkan terutama pada widyaiswara 3 dan widyaiswara 4.

Implikasi dalam penelitian ini terhadap organisasi Pusdiklat Keuangan Umum Kementerian Keuangan Republik Indonesia yaitu diperlukan pemberian pelatihan tambahan bagi widyaiswara terutama untuk kompetensi pengelolaan pembelajaran. Implikasi terhadap jurusan Teknologi Pendidikan yaitu dapat menjadi referensi dalam bidang evaluasi kinerja, khususnya konsentrasi teknologi kinerja. Implikasi terhadap penelitian lanjutan atau yang terkait yaitu dapat menjadi informasi dan data untuk melakukan penelitian selanjutnya.

M. KERANGKA BERPIKIR

Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai pimpinan di sekolah diharapkan mampu menjalankan peran dan tugas pokok yang diembannya, agar mampu dan sesuai dengan tujuan dan hasil yang diharapkan.

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia melalui Direktorat

Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar memiliki program prioritas yang berkesinambungan dalam periode yang panjang guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kompetensi kepala sekolah, khususnya kepala sekolah yang ditugaskan pada sekolah di daerah 3T, yaitu Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah yang didalamnya terdapat dua kegiatan, meliputi; *workshop* dan *on the job learning*.

Untuk melihat keberhasilan program studi banding kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah setelah mengikuti program studi banding kepemimpinan kepala sekolah ini, dibutuhkan sebuah evaluasi untuk mengukur kinerja kepala sekolah selama mengikuti program studi banding kepemimpinan kepala sekolah ini, khususnya pada tahap *on the job learning*.

Jika melihat pada model pengembangan SDM, terdapat 5 aktivitas SDM diantaranya adalah *acquiring – developing – maintaining – knowledge utilization – organizational effectiveness*. *On the job learning* sendiri masuk pada aktivitas *developing* karena pada tahap ini organisasi atau pada kegiatan ini adalah kementerian pendidikan dan kebudayaan berupaya untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian dan sikap dari kepala sekolah melalui program ini. Dengan berkembangnya pengetahuan, keahlian dan sikap dari kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja mereka ketika kembali ke sekolah yang

berpengaruh pada kemajuan sekolah. Selain itu, seperti pada tabel 2.1 Sejarah Perkembangan Aktivitas SDM No. 4, disebutkan bahwa penilaian kinerja termasuk pada proses *developing* karena dengan diadakannya penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui sejauh mana kinerja seorang individu sebelum mengembangkan kompetensinya sehingga mengetahui melalui apa pengembangan yang akan dilakukan terhadap individu tersebut.

Proses penilaian yaitu dengan membandingkan kinerja kepala sekolah dengan komponen penilaian kinerja kepala sekolah berdasarkan permendiknas nomor 35 tahun 2010. Penelitian evaluasi kinerja ini, hanya difokuskan pada 3 komponen penilaian kinerja yaitu komponen kepribadian dan sosial dengan indikator (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; (2) melaksanakan tupoksi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas; (3) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah/madrasah; (4) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah; (5) berpartisipasi dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah; (6) tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain; (7) mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar

sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah

Komponen pengembangan sekolah dengan indikator (1) menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah; (2) mengembangkan struktur organisasi sekolah/madrasah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan; (3) mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah; (4) mengembangkan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar (*learning organization*); (5) memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

Komponen supervisi pembelajaran dengan indikator (1) menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Tiga komponen tersebut merupakan hasil analisis kebutuhan dan masalah yang terjadi di lapangan, serta fokus prioritas perubahan pada program ini.

Model evaluasi kinerja yang digunakan pada penelitian evaluasi kinerja kepala sekolah ini adalah model evaluasi metode peringkat

(*Rangking Method*). Model ini merupakan model yang paling sederhana untuk diterapkan. Penilaian akan dilakukan dengan mengevaluasi kinerja kepala sekolah mengacu pada standar komponen penilaian kinerja kepala sekolah, kemudian hasilnya akan diurutkan berdasarkan rangking kepala sekolah. Hal tersebut bertujuan untuk memberitahukan posisi kinerja kepala sekolah setelah dievaluasi, dan diharapkan dengan dilakukannya metode peringkat ini kepala sekolah mengetahui nilainya masih kurang dapat termotivasi untuk meningkatkan lagi kemampuannya. Informasi yang dikumpulkan dalam penelitian ini dilakukan oleh kepala sekolah mitra sebagai kepala sekolah yang membimbing kepala sekolah imbas dalam pengembangan sekolah serta mengetahui kondisi sekolah imbas sebelum dan setelah mengikuti *on the job learning* dan guru sekolah imbas yang merasakan bagaimana kinerja kepala sekolah setelah mengikuti program studi banding kepemimpinan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja kepala sekolah imbas setelah mengikuti *on the job learning* pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah, membandingkan dengan 3 komponen penilaian kinerja yang mengacu pada Permendiknas No. 35 Tahun 2010, yang meliputi:

1. Komponen kepribadian dan sosial
2. Komponen pengembangan sekolah
3. Komponen supervisi pembelajaran

B. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia yang beralamat di Jl. Jenderal Sudirman, Senayan, Jakarta Pusat, DKI Jakarta 10270. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan pada bulan 16 Desember 2016 – 7 Januari 2017.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survey yaitu penelitian yang hanya memaparkan apa yang terdapat atau terjadi dalam sebuah kancah, lapangan, atau wilayah tertentu.²⁰ Hasil penelitian menggunakan evaluasi kinerja model peringkat (*Ranking Method*). Evaluasi kinerja model peringkat adalah evaluasi yang dilakukan dengan cara mengurutkan para pegawai dari yang nilainya tertinggi sampai paling rendah. Dimulai dengan mengobservasi dan menilai kinerja para karyawan, kemudian me-rangking kinerja mereka. Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan orang lain yang menyelenggarakan kegiatan yang sama.²¹

D. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian.²² Populasi pada penelitian ini adalah 750 kepala sekolah pada sekolah imbas.

²⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm.3

²¹ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2012) hlm, 87

²² Suharsimi Arikunto, *Op.cit*, hlm.130

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.²³ Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah 5 Kepala Sekolah imbas yaitu Kepala Sekolah yang ditugaskan pada sekolah di daerah Banten. Berikut adalah daftar nama kepala sekolah imbas dan kepala sekolah mitra,

Tabel 3.1

Daftar Kepala Sekolah Imbas dan Mitra

Sampel		Penilai	
Nama Kepala Sekolah Imbas	Nama Sekolah	Nama Kepala Sekolah Mitra	Nama Sekolah
A.Juzaeni, S.Pd	SDN Patia 3	Siti Kurniawati, S.Pd	SDN Baleendah
Juweriah, S.Pd	SDN 1 Malabar	Runiti, S.Pd	SDN 07 Purwoharjo
Caca Witarsa, S.Pd	SDN Kertarahaja1	Sariyem, S.Pd, M.Pd	SDN Magelang 6
Medikin, S.Pd	SDN Pasir Lancar2	Nur Tjandrawati Lubis	SDN Kradenan 1
Ipin Aripin, S.Pd	SDN Cibungur 2	Yuli Yastin, S.Pd, MM	SDN Ngronggo 8

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah Purposive Sample. Sampel bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu.” Teknik ini biasanya

²³ *Ibid*, hlm.131

dilakukan karena beberapa pertimbangan, misalnya keterbatasan waktu, tenaga dan dana sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu pedoman observasi, penyebaran kuesioner, dan wawancara. Data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil observasi dan hasil penyebaran kuesioner.

1. Observasi

Observasi atau yang disebut juga dengan pengamatan meliputi kegiatan pemerataan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera²⁴. Pedoman observasi ini akan diisi oleh kepala sekolah mitra (evaluator) sebagai pengamat terhadap kepala sekolah imbas, kemudian akan didapati data mengenai kinerja kepala sekolah imbas.

2. Penyebaran Kuesioner

Kuesioner akan diisi oleh salah satu guru dari masing-masing sekolah imbas.

3. Wawancara

²⁴ *Ibid* 200

Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data. Hal ini bertujuan untuk mencari informasi mengenai kinerja kepala sekolah imbas dan perubahan sekolah imbas.

Tabel 3.2

Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
Observasi	Kepala sekolah mitra
Penyebaran Kuesioner	1 guru sekolah imbas
Wawancara	Kepala Sekolah Mitra

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen dalam penelitian ini berupa pedoman observasi dan kuesioner.

Instrumen penelitian yang digunakan disusun berdasarkan definisi konseptual dan operasional yang dikembangkan menjadi kisi-kisi instrumen yaitu pedoman observasi dan kuesioner.

Kisi-kisi dan instrumen dalam pedoman observasi dan kuesioner didapatkan dari Permendiknas No. 35 Tahun 2010 dalam Budi Suhardiman

Agar penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan menghindari kesalahan maka perlu adanya definisi konseptual dan definisi operasional sebagai berikut:

1. Definisi konseptual

Definisi konseptual merupakan suatu definisi yang diberikan kepada masing-masing variabel penelitian secara konsep, artinya konsep tersebut telah dikemukakan para ahli atau pakar.²⁵ Definisi konseptual evaluasi kinerja kepala sekolah pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah serangkaian proses penilaian kinerja kepala sekolah setelah mengikuti kegiatan *on the job learning* pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah yang mengacu pada tiga komponen penilaian kinerja berdasarkan Permendiknas No. 35 Tahun 2010, yaitu kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran.

2. Definisi operasional

²⁵ <http://id.shvoong.com/social-sciences/communication-media-studies/2180640-contoh-definisi-konseptual-definisi-operasional/>, diunduh pada tanggal 2 Oktober 2016

Definisi operasional adalah suatu definisi yang memberikan penjelasan atas suatu variabel dalam bentuk yang dapat diukur.²⁶ Definisi operasional didasarkan pada skor yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada kepala sekolah yang meliputi tiga komponen prioritas yang dijadikan sebagai sasaran perubahan, yaitu kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran

Berdasarkan definisi tersebut, maka disusun kisi-kisi penelitian seperti yang terlampir pada halaman 103.

²⁶ Ronny Kountur, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis, Cetakan Kedua* (Jakarta: Penerbit PPM, 2009), hlm.145

G. VALIDASI INSTRUMEN

Pengembangan instrumen pada penelitian ini terdiri dari 25 butir pernyataan untuk pedoman observasi kepala sekolah mitra dan 25 butir pernyataan untuk kuesioner guru sekolah imbas. Sebelum menentukan apakah instrument yang digunakan sudah valid maka dilakukan pengujian validitas konstruk. Untuk menguji validasi konstruk, dapat digunakan pendapat ahli (*judgement review*).²⁷ Ahli diminta pendapatnya mengenai instrument yang telah disusun oleh peneliti dan memberikan keputusan apakah instrument tersebut dapat digunakan atau memberikan masukan dengan adanya perbaikan. Peneliti menggunakan satu ahli validitas konstruk, yaitu Ibu Retno Widyaningrum, S.IP selaku Dosen ahli instrument penelitian dari Universitas Negeri Jakarta jurusan Teknologi Pendidikan. Adapun hasil review yang dilakukan oleh ahli validitas konstruk adalah sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa butir pernyataan pedoman observasi yang harus dikurangi maupun ditambahkan sesuai dengan indikator penilaian.
2. Terdapat pernyataan kuesioner yang lebih disesuaikan dengan pedoman observasi.
3. Lampirkan pertanyaan wawancara untuk kepala sekolah mitra.

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. (Jakarta: Alfabeta, 2012), hlm. 177

H. TEKNIK ANALISIS DATA

Pelaksanaan teknik analisis data dilakukan setelah data-data yang dibutuhkan telah tersedia. Langkah pertama adalah mencermati hasil pedoman observasi dan penyebaran kuesioner untuk diteliti kelengkapan dan kebenaran responden dalam mengisi instrumen tersebut. Langkah kedua adalah mentabulasi data tersebut untuk disajikan secara kuantitatif. Analisis dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dengan teknik prosentase dengan rumus²⁸:

$$P = F/N \times 100\%$$

Keterangan:

P = Persentase

F = Frekuensi Jawaban

N = Jumlah Responden

Dari perhitungan sederhana tersebut, akan diperoleh hasil dalam bentuk persentase. Berdasarkan persentase yang didapat, peneliti mendeskripsikan hasil tersebut melalui narasi deskripsi data yang dikategorikan menurut kriteria sebagai berikut:²⁹

Tabel 3.3

²⁸ Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), hlm.131

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm. 241

Interpretasi Analisis Data Hasil Penilaian Kepala Sekolah

Skala	Nilai	Kategori Penilaian	Bobot Nilai
4	4	86% - 100%	Sangat Baik
3	3	70% - 85%	Baik
2	2	55% - 69%	Kurang Baik
1	1	Di bawah 55%	Tidak Baik

Langkah terakhir adalah penulis membuat peringkat kepala sekolah imbas berdasarkan hasil penilaian yang telah diperoleh.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

I. DESKRIPSI DATA

Berdasarkan permasalahan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka telah diperoleh hasil penelitian tentang Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah . Penelitian pada tahapan *on the job learning* ini bertujuan untuk menilai kinerja kepala sekolah imbas, yang mengacu pada 3 komponen penilaian kinerja Permendiknas No. 35 Tahun 2010, meliputi:

- a. Komponen kepribadian dan sosial
- b. Komponen pengembangan sekolah
- c. Komponen supervisi pembelajaran

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan pedoman observasi kepada kepala sekolah mitra (evaluator) pada tanggal 16 Desember 2016 dan instrumen kuesioner diberikan kepada satu guru yang berasal dari sekolah imbas.

Deskripsi data dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kategori yang terkait dengan (1) komponen kepribadian dan sosial; (2) komponen pengembangan sekolah; dan (3) komponen supervisi pembelajaran.

1. Komponen Kepribadian dan Sosial

Kepribadian dan sosial adalah interaksi antara kepala sekolah dengan lingkungan sekolah maupun lingkungan luar sekolah, serta kepribadian dari diri kepala sekolah itu sendiri dalam memberikan contoh kepada warga sekolah, seperti berakhlak mulia, kejujuran, cepat tanggap dan berpartisipasi terhadap lingkungan sekolah. Berikut adalah data yang dapat disajikan:

a. Deskripsi Hasil Observasi

Berikut ini adalah data hasil observasi yang dilakukan oleh evaluator (kepala sekolah mitra):

Tabel 4.1

Hasil Observasi Komponen Kepribadian dan Sosial

Pernyataan No	Nilai				
	A. Juzaeni	Juweriah	Caca Witarsa	Medikin	Ipin Aripin
1	4	4	4	4	3
2	4	4	4	4	3
3	4	4	3	4	3

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 1, kepala sekolah menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa demi pengembangan dan kemajuan sekolah.

Empat dari lima kepala sekolah sangat baik menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa demi pengembangan dan kemajuan sekolah. Dan satu dari lima kepala sekolah baik dalam menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa demi pengembangan dan kemajuan sekolah.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 2, Kepala sekolah menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan sekolah lain.

Empat dari lima kepala sekolah sangat baik menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan sekolah. Sedangkan satu dari lima kepala sekolah baik menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan sekolah lain.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 3, Kepala sekolah menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan dewan pendidikan kota/kabupaten, instansi pemerintah dan stakeholders lainnya demi pengembangan sekolah.

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan dewan pendidikan kota/kabupaten, instansi pemerintah dan stakeholders lainnya demi pengembangan sekolah. Sedangkan dua dari lima kepala sekolah

baik dalam menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan dewan pendidikan kota/kabupaten, instansi pemerintah dan stakeholders lainnya demi pengembangan sekolah.

b. Deskripsi Hasil Penyebaran Kuesioner

Berikut ini adalah data hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh guru sekolah imbas:

Tabel 4.2

Hasil Penyebaran Kuesioner Komponen Kepribadian dan Sosial

Pernyataan No	Nilai				
	A. Juzaeni	Juweriah	Caca Witarsa	Medikin	Ipin Aripin
1	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3
4	4	3	3	4	3
5	4	3	4	4	4
6	3	4	3	4	4
7	3	3	4	4	3
8	4	4	4	4	3
9	3	4	3	4	4
10	3	4	4	4	3
11	4	4	3	4	4
12	3	3	3	4	3
13	4	3	3	4	4
14	3	3	3	4	3
15	3	3	4	4	3
16	3	3	4	4	3
17	3	3	3	4	4

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 1, kepala sekolah menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa demi pengembangan dan kemajuan sekolah.

Lima kepala sekolah sangat baik menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa demi pengembangan dan kemajuan sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 2, kepala sekolah memberikan teladan bagi warga sekolah, baik dari sikap dan perilaku.

Empat dari lima kepala sekolah sangat baik memberikan teladan bagi warga sekolah, baik dari sikap dan perilaku. Dan satu dari lima kepala sekolah baik dalam memberikan teladan bagi warga sekolah, baik dari sikap dan perilaku.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 3, kepala sekolah empati terhadap masalah yang dihadapi warga sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik berempati terhadap masalah yang dihadapi warga sekolah. Dan tiga dari lima kepala sekolah sudah baik dalam berempati terhadap masalah yang dihadapi warga sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 4, kepala sekolah mampu mengembangkan budaya senyum, salam, sopan, dan santun di lingkungan sekolah.

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik mengembangkan budaya senyum, salam, sopan, dan santun di lingkungan sekolah. Sedangkan dua dari lima kepala sekolah baik dalam mengembangkan budaya senyum, salam, sopan, dan santun di lingkungan sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 5, kepala sekolah jujur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Lima kepala sekolah sangat baik jujur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 6, kepala sekolah terbuka menerima pendapat, kritik, dan saran dari pihak lain, baik dari guru, staf TU, orang tua siswa, dan siswa.

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik terbuka menerima pendapat, kritik, dan saran dari pihak lain, baik dari guru, staf TU, orang tua siswa, dan siswa. Dan dua dari lima kepala sekolah baik dalam terbuka menerima pendapat, kritik, dan saran dari pihak lain, baik dari guru, staf TU, orang tua siswa, dan siswa.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 7, kepala sekolah melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan program sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sudah sangat baik melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan program sekolah. Dan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan program sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 8, kepala sekolah terbuka dalam pengelolaan keuangan sekolah.

Empat dari lima kepala sekolah sangat baik dalam terbuka dalam pengelolaan keuangan sekolah. Dan satu dari lima kepala sekolah baik dalam terbuka dalam pengelolaan keuangan sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 9, kepala sekolah teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsinya.

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik dalam teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsinya. Dan dua dari lima kepala sekolah baik dalam teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 10, kepala sekolah berperan aktif dalam kegiatan sekolah.

Tiga dari lima kepala sekolah sudah sangat baik berperan aktif dalam kegiatan sekolah. Dan dua dari lima kepala sekolah sudah baik dalam berperan aktif dalam kegiatan sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 11, kepala sekolah berperan aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan.

Empat dari lima kepala sekolah sudah sangat baik berperan aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan. Sedangkan satu dari lima kepala sekolah baik berperan aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 12, kepala sekolah melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintahan.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintahan. Dan dua dari lima kepala sekolah baik dalam melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintahan.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 13, kepala sekolah mampu menggali persoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai *problem finder*).

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik dalam menggali persoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai *problem*

finder). Dan dua dari lima kepala sekolah baik dalam menggali persoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai *problem finder*).

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 14, kepala sekolah mampu dan kreatif menawarkan solusi (sebagai *problem solver*).

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam kemampuan dan kreatif menawarkan solusi (sebagai *problem solver*). Sedangkan empat dari lima kepala sekolah baik dalam kemampuan dan kreatif menawarkan solusi (sebagai *problem solver*).

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 15, Kepala sekolah bersikap objektif/tidak memihak dalam mengatasi masalah sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik bersikap objektif/tidak memihak dalam mengatasi masalah sekolah. Dan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam bersikap objektif/tidak memihak dalam mengatasi masalah sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 16, kepala sekolah bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain. Dan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 17, kepala sekolah bersikap empati terhadap orang lain.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam bersikap empati terhadap orang lain. Dan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam bersikap empati terhadap orang lain.

2. Komponen Pengembangan Sekolah

a. Deskripsi Hasil Observasi

Tabel 4.3

Hasil Observasi Komponen Pengembangan Sekolah

Pernyataan No	Nilai				
	A. Juzaeni	Juweriah	Caca Witarsa	Medikin	Ipin Aripin
4	3	3	4	4	3
5	3	3	4	4	3
6	3	4	3	4	3
7	3	4	3	4	3
8	2	4	3	4	3
9	3	4	3	1	3
10	3	4	3	4	3
11	3	4	4	3	3
12	3	3	3	4	3
13	3	3	3	4	3
14	2	3	3	4	3
15	3	3	3	4	3
16	3	4	3	4	3
17	3	4	4	4	3
18	3	4	4	4	3

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 4, Kepala sekolah melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/ Rencana Kerja Sekolah (RKS), dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/ Rencana Kerja Sekolah (RKS), dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Sedangkan, tiga dari lima kepala sekolah baik dalam melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/ Rencana Kerja Sekolah (RKS), dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 5, Kepala sekolah memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah. Sedangkan, tiga dari lima kepala sekolah baik dalam memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah.

Berdasarkan pernyataan observasi nomor 6, kepala sekolah memberikan arahan/bimbingan kepada semua unsur di sekolah dalam pembuatan rencana pengembangan sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam memberikan arahan/bimbingan kepada semua unsur di sekolah dalam pembuatan rencana pengembangan sekolah. Sedangkan, tiga dari lima kepala sekolah baik dalam memberikan arahan/bimbingan kepada semua unsur di sekolah dalam pembuatan rencana pengembangan sekolah.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 7, kepala sekolah menyusun struktur organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik menyusun struktur organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah. Sedangkan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam menyusun struktur organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 8, kepala sekolah menyusun deskripsi tugas setiap komponen dalam struktur organisasi.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam menyusun deskripsi tugas setiap komponen dalam struktur organisasi. Sedangkan, dua dari lima kepala sekolah baik dalam menyusun deskripsi tugas setiap komponen dalam struktur organisasi. Dan

satu dari lima kepala sekolah kurang baik dalam menyusun deskripsi tugas setiap komponen dalam struktur organisasi.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 9, kepala sekolah menyesuaikan karakteristik/kemampuan individu dengan deskripsi tugas dalam menyusun struktur organisasi sekolah.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik menyesuaikan karakteristik/kemampuan individu dengan deskripsi tugas dalam menyusun struktur organisasi sekolah. Sedangkan tiga dari lima kepala sekolah baik menyesuaikan karakteristik/kemampuan individu dengan deskripsi tugas dalam menyusun struktur organisasi sekolah. Dan satu dari lima kepala sekolah tidak baik menyesuaikan karakteristik/kemampuan individu dengan deskripsi tugas dalam menyusun struktur organisasi sekolah.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 10, kepala sekolah mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah. Sedangkan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 11, kepala sekolah membentuk Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Sekolah dengan uraian tugas yang jelas.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam membentuk Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Sekolah dengan uraian tugas yang jelas. Sedangkan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam membentuk Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Sekolah dengan uraian tugas yang jelas.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 12, kepala sekolah memahami penyusunan program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2, Buku/Dokumen 3

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam memahami penyusunan program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2, Buku/Dokumen 3. Sedangkan empat dari lima kepala sekolah baik dalam memahami penyusunan program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2, Buku/Dokumen 3.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 13, kepala sekolah melaksanakan program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/ Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam melaksanakan program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/ Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3. Sedangkan, empat dari lima kepala sekolah baik

dalam melaksanakan program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 14, kepala sekolah melakukan evaluasi program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam melakukan evaluasi program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3. Tiga dari lima kepala sekolah baik dalam melakukan evaluasi program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3. Dan satu dari lima kepala sekolah kurang baik dalam melakukan evaluasi program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 15, kepala sekolah merencanakan program pengembangan SDM.

Satu dari kepala sekolah sangat baik dalam merencanakan program pengembangan SDM. Sedangkan empat dari lima kepala sekolah baik dalam merencanakan program pengembangan SDM.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 16, kepala sekolah melaksanakan program pengembangan SDM melalui kegiatan pelatihan, seminar, MGMP/ MGP/KKG, MKKS/KKKS/MKTAS, dan studi lanjut.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam melaksanakan program pengembangan SDM melalui kegiatan pelatihan, seminar, MGMP/ MGP/KKG, MKKS/KKKS/MKTAS, dan studi lanjut. Sedangkan, tiga dari lima kepala sekolah baik dalam melaksanakan program pengembangan SDM melalui kegiatan pelatihan, seminar, MGMP/ MGP/KKG, MKKS/KKKS/MKTAS, dan studi lanjut.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 17, kepala sekolah memfasilitasi guru dalam memanfaatkan teknologi secara efektif pada kegiatan pembelajaran.

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik dalam memfasilitasi guru dalam memanfaatkan teknologi secara efektif pada kegiatan pembelajaran. Sedangkan, dua dari lima kepala sekolah baik dalam memfasilitasi guru dalam memanfaatkan teknologi secara efektif pada kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 18, kepala sekolah memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi sekolah.

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik dalam memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi

sekolah. Sedangkan, dua dari lima kepala sekolah baik dalam memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi sekolah.

b. Deskripsi Hasil Penyebaran Kuesioner

Tabel 4.4

Hasil Penyebaran Kuesioner Komponen Pengembangan Sekolah

Pernyataan No	Nilai				
	A. Juzaeni	Juweriah	Caca Witarsa	Medikin	Ipin Aripin
18	3	4	3	4	3
19	4	3	3	4	3
20	3	3	4	4	4
21	4	3	3	3	3
22	3	4	4	4	3
23	3	4	3	3	3
24	3	4	3	3	4

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 18, kepala sekolah melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/ Rencana Kerja Sekolah(RKS), dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/ Rencana Kerja Sekolah(RKS),

dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Dan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/ Rencana Kerja Sekolah(RKS), dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 19, kepala sekolah memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah. Dan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 20, kepala sekolah mengawasi pelaksanaan tugas setiap komponen dalam struktur organisasi.

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik dalam mengawasi pelaksanaan tugas setiap komponen dalam struktur organisasi. Dan dua dari lima kepala sekolah baik dalam mengawasi pelaksanaan tugas setiap komponen dalam struktur organisasi.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 21, kepala sekolah mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah. Dan empat dari lima kepala sekolah baik dalam mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 22, kepala sekolah membentuk Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Sekolah dengan uraian tugas yang jelas.

Tiga dari lima kepala sekolah sangat baik dalam membentuk Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Sekolah dengan uraian tugas yang jelas. Dan dua dari lima kepala sekolah baik dalam membentuk Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Sekolah dengan uraian tugas yang jelas.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 23, kepala sekolah memfasilitasi guru dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam memfasilitasi guru dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran. Dan empat dari lima kepala sekolah baik dalam memfasilitasi guru dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 24, kepala sekolah memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi sekolah.

Dua dari lima kepala sekolah sangat baik dalam memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi sekolah. Dan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi sekolah.

3. Komponen Supervisi Pembelajaran

a. Deskripsi Hasil Observasi

Tabel 4.5

Hasil Pedoman Observasi Komponen Supervisi Pembelajaran

Pernyataan No	Nilai				
	A. Juzaeni	Juweriah	Caca Witarsa	Medikin	Ipin Aripin
19	2	3	3	4	3
20	3	3	3	4	3
21	3	3	3	4	3
22	2	3	3	4	3
23	2	3	3	4	3
24	2	3	3	4	3
25	2	3	3	2	3

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 19, kepala sekolah menyusun program tahunan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam menyusun program tahunan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Sedangkan tiga dari lima kepala sekolah baik dalam menyusun program tahunan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Dan satu dari lima kepala sekolah kurang baik dalam menyusun program tahunan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 20, kepala sekolah menerapkan prosedur, pendekatan, dan teknik supervisi yang tepat.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam menerapkan prosedur, pendekatan, dan teknik supervisi yang tepat. Sedangkan empat dari lima kepala sekolah baik dalam menerapkan prosedur, pendekatan, dan teknik supervisi yang tepat.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 21, Kepala sekolah menerapkan instrumen supervisi yang relevan dengan tuntutan perubahan dan sesuai dengan perkembangan kurikulum dari pemerintah.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam menerapkan instrumen supervisi yang relevan dengan tuntutan perubahan dan sesuai dengan perkembangan kurikulum dari pemerintah. Sedangkan, empat dari lima kepala sekolah baik dalam menerapkan instrumen supervisi yang relevan dengan tuntutan perubahan dan sesuai dengan perkembangan kurikulum dari pemerintah.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 22, kepala sekolah mengevaluasi pelaksanaan supervisi akademik.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam mengevaluasi pelaksanaan supervisi akademik. Sedangkan tiga dari kepala sekolah baik dalam mengevaluasi pelaksanaan supervisi akademik. Dan satu dari lima kepala sekolah kurang baik dalam mengevaluasi pelaksanaan supervisi akademik.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 23, kepala sekolah menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dalam rangka evaluasi program sekolah di bidang akademik

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dalam rangka evaluasi program sekolah di bidang akademik. Sedangkan, tiga dari lima kepala sekolah baik dalam menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dalam rangka evaluasi program sekolah di

bidang akademik. Dan satu dari lima kepala sekolah kurang baik dalam menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dalam rangka evaluasi program sekolah di bidang akademik.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 24, kepala sekolah menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan mengefektifkan dan lebih mengaktifkan KKG/MGMP sekolah.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan mengefektifkan dan lebih mengaktifkan KKG/MGMP sekolah. Sedangkan, tiga dari lima kepala sekolah baik dalam menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan mengefektifkan dan lebih mengaktifkan KKG/MGMP sekolah. Dan satu dari lima kepala sekolah kurang baik dalam menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan mengefektifkan dan lebih mengaktifkan KKG/MGMP sekolah.

Berdasarkan pernyataan pedoman observasi nomor 25, Kepala sekolah menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan menyelenggarakan diklat, workshop, dan seminar dengan mengundang narasumber yang kompeten sesuai dengan hasil evaluasi supervisi akademik.

Tiga dari lima kepala sekolah baik dalam menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan menyelenggarakan diklat,

workshop, dan seminar dengan mengundang narasumber yang kompeten sesuai dengan hasil evaluasi supervisi akademik. Sedangkan, dua dari lima kepala sekolah kurang baik dalam menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan menyelenggarakan diklat, workshop, dan seminar dengan mengundang narasumber yang kompeten sesuai dengan hasil evaluasi supervisi akademik.

b. Deskripsi Hasil Penyebaran Kuesioner

Tabel 4.6

Hasil Penyebaran Kuesioner Komponen Supervisi Pembelajaran

Pernyataan No	Nilai				
	A. Juzaeni	Juweriah	Caca Witarsa	Medikin	Ipin Aripin
25	3	3	3	4	3

Berdasarkan pernyataan kuesioner nomor 25, kepala sekolah membagi tugas pelaksanaan supervisi akademik kepada guru yang memenuhi syarat.

Satu dari lima kepala sekolah sangat baik dalam membagi tugas pelaksanaan supervisi akademik kepada guru yang memenuhi syarat. Dan empat dari lima kepala sekolah baik dalam membagi tugas pelaksanaan supervisi akademik kepada guru yang memenuhi syarat.

Tabel 4.7

Total Nilai Hasil Observasi Kepala Sekolah Mitra

Nama	Total Nilai
A. Juzaeni	71
Juweriah	86
Caca Witarsa	82
Medikin	95
Ipin Aripin	75

Tabel 4.8

Total Nilai Penyebaran Kuesioner Guru Sekolah Imbas

Nama	Total Nilai
A. Juzaeni	83
Juweriah	90
Caca Witarsa	89
Medikin	95
Ipin Aripin	85

Berdasarkan nilai yang diperoleh oleh A. Juzaeni, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN Patia 3 menggambarkan keseluruhan kinerja kepala sekolah tersebut sudah baik. Dengan demikian komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh A. Juzaeni, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SD Patia 3 sudah baik.

Berdasarkan nilai yang diperoleh oleh Juweriah, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN 1 Malabar menggambarkan keseluruhan kinerja kepala sekolah tersebut sangat baik. Dengan demikian komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh Juweriah, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN 1 Malabar sangat baik.

Berdasarkan nilai yang diperoleh oleh Caca Witarsa, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN Kertarahaja 1 menggambarkan keseluruhan kinerja kepala sekolah tersebut sudah baik. Dengan demikian komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh Caca Witarsa, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN Kertarahaja 1 sudah baik.

Berdasarkan nilai yang diperoleh oleh Medikin, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN Pasir Lancar 2 menggambarkan keseluruhan kinerja kepala sekolah tersebut sangat baik. Dengan demikian komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh Medikin, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN Pasir Lancar 2 sangat baik.

Berdasarkan nilai yang diperoleh oleh Ipin Aripin, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN Cibungur 2 menggambarkan keseluruhan kinerja kepala sekolah tersebut sudah baik. Dengan demikian komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh Ipin Aripin, S.Pd Kepala Sekolah Imbas SDN Cibungur 2 sudah baik.

Berikut peneliti akan memaparkan hasil rangking kinerja kepala sekolah imbas dari penilaian kepala sekolah mitra dan guru sekolah imbas.

Peringkat Kepala Sekolah

Tabel 4.9

Rangking Kepala Sekolah Imbas dari Hasil Observasi Kepala Sekolah Mitra

Kepala Sekolah	Prosentase	Peringkat	Keterangan
A.Juzaeni, S.Pd	71%	5	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sudah baik. Hal ini berarti kepala sekolah masih memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang baik
Juweriah, S.Pd	86%	2	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sudah baik.

			Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang sangat baik
Caca Witarasa, S.Pd	82%	3	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sudah baik. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang sudah baik.
Medikin, S.Pd	95%	1	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sudah baik. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang sangat baik.
Ipin Aripin, S.Pd	75%	4	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sudah baik. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang sudah baik.

Peringkat Kepala Sekolah

Tabel 4.10

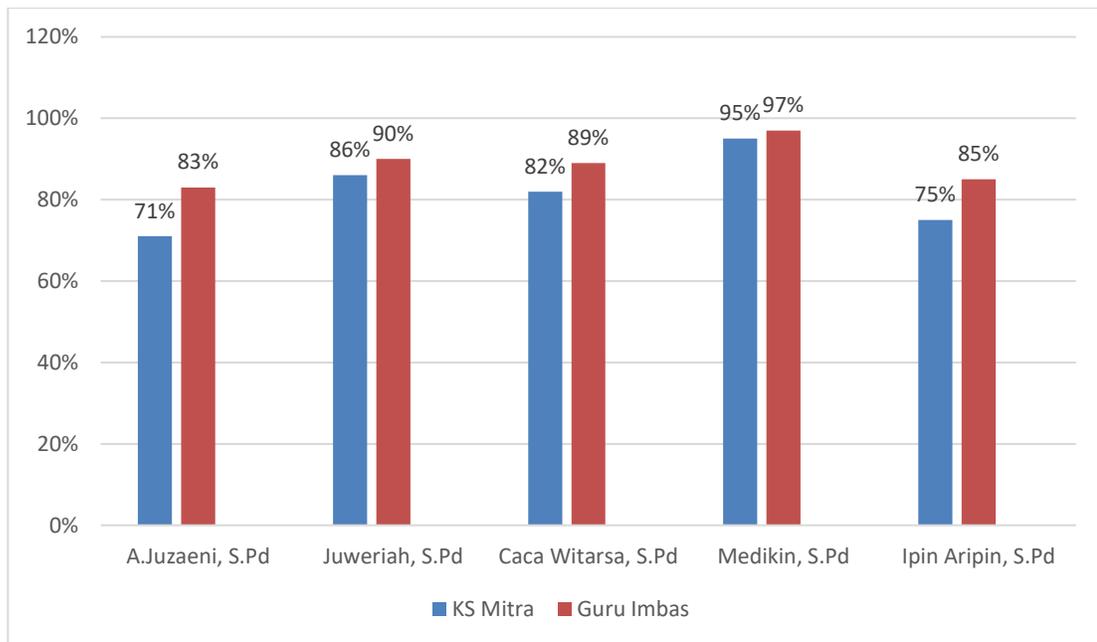
Rangking Kepala Sekolah Imbas dari Penyebaran Kuesioner Guru

Kepala Sekolah	Prosentase	Peringkat	Keterangan
A.Juzaeni, S.Pd	83%	5	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sangat baik. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah sudah baik
Juweriah, S.Pd	90%	2	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sangat baik. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang sangat baik
Caca Witarsa, S.Pd	89%	3	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sangat baik. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi

			pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang sangat baik.
Medikin, S.Pd	97%	1	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sangat baik. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang sangat baik.
Ipin Aripin, S.Pd	85%	4	Secara keseluruhan kinerja kepala sekolah sangat baik. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran dalam program studi banding kepemimpinan kepala sekolah yang sudah baik.

Grafik 4.1

Hasil Nilai Kepala Sekolah



4. ANALISIS DATA

Analisis data pada penelitian ini dilihat dari tujuan khusus penelitian dan metode evaluasi yang digunakan. Metode evaluasi yang digunakan adalah *Ranking Method*, yaitu mengurutkan para kepala sekolah imbas dari yang nilainya tertinggi sampai yang paling rendah. Metode ini dimulai dengan mengobservasi dan menilai kinerja para kepala sekolah imbas, kemudian merangking kinerja mereka.³⁰

Berikut akan dipaparkan lebih rinci mengenai analisa data yang diperoleh berdasarkan hasil observasi kepala sekolah mitra dan kuesioner penilaian yang diberikan kepala guru imbas mengenai evaluasi kinerja kepala sekolah pada komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran.

1. Kinerja Kepala Sekolah pada Komponen Kepribadian dan Sosial

Terdapat 3 butir pernyataan dalam pedoman observasi yang diisi oleh kepala sekolah mitra, butir pernyataan tersebut memaparkan tentang kemampuan kepala sekolah imbas dalam menjalin kerjasama antara sekolah dengan internal sekolah, eksternal sekolah, maupun lembaga pemerintahan.

Berdasarkan deskripsi yang sudah diuraikan, seluruh kepala sekolah imbas sudah dapat menjalin dengan baik hubungan sekolah imbas dengan pihak-pihak lain di luar sekolah.

³⁰ Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 87

Mengelola hubungan yang baik dan menjalin kerjasama dibutuhkan kepala sekolah untuk mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, ataupun pembiayaan sekolah.

Berdasarkan kuesioner yang terdiri dari 17 butir pernyataan mengenai komponen kepribadian dan sosial, seluruh kepala sekolah imbas mempunyai akhlak mulia, dan dapat mengembangkan budaya dan akhlak tersebut, sehingga dapat menjadi teladan bagi lingkungan sekolah. Seluruh kepala sekolah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas. Seluruh kepala sekolah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Seluruh kepala sekolah dapat mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah. Seluruh kepala sekolah berpartisipasi dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah. Seluruh kepala sekolah memiliki sikap tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.

Peningkatan kinerja dalam komponen sosial dapat ditandai dengan adanya komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat, contoh dalam hasil wawancara dengan Ibu Runiti, dimana sekolah imbas sudah bisa bekerja sama dengan masyarakat, untuk kerja bakti di sekolah.

2. Kinerja Kepala Sekolah pada Komponen Pengembangan Sekolah

Terdapat 15 butir pernyataan dalam pedoman observasi terkait komponen pengembangan sekolah.

Berdasarkan hasil deskripsi yang telah diuraikan, hampir seluruh kepala sekolah dapat menyusun rencana pengembangan sekolah jangka panjang, menengah, dan pendek untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Penyusunan rencana pengembangan sekolah dibutuhkan oleh kepala sekolah imbas agar dalam mengembangkan sekolahnya sesuai dengan visi misi dan tujuan.

Hampir seluruh kepala sekolah dapat mengembangkan struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan sekolah. Namun, pada indikator memonitor pelaksanaan tugas dari setiap komponen dalam struktur organisasi, ada 1 kepala sekolah mitra yaitu Bapak Medikin masih belum melakukan hal ini. Padahal dengan memonitor pelaksanaan tugas dalam setiap komponen struktur organisasi dibutuhkan agar kompetensi yang dimiliki individu yang berada dalam struktur organisasi sesuai dengan tugas yang diembannya.

Seluruh kepala sekolah sudah dapat mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Seluruh kepala sekolah sudah dapat mengembangkan sekolah menuju organisasi pembelajar (*learning organization*), seperti yang dicontohkan oleh Bapak Ipin Aripin yang menerapkan permendikbud bahwa tidak boleh merokok di lingkungan sekolah.

Seluruh kepala sekolah dapat memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah, Dengan pemanfaatan teknologi di sekolah diharapkan dapat memudahkan guru maupun staff sekolah untuk menyelesaikan tanggung jawab nya. Hal dibuktikan dengan adanya laptop di sekolah imbas untuk guru dan operator sekolah.

3. Kinerja Kepala Sekolah pada Komponen Supervisi Pembelajaran

Supervisi pembelajaran dibutuhkan untuk membantu meningkatkan kualitas maupun profesionalisme guru dalam proses pembelajaran. Seluruh kepala sekolah dapat menyusun program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru. Seluruh kepala sekolah dapat melaksanakan supervisi akademik untuk profesionalisme guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Seluruh kepala sekolah menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Terdapat perbedaan jumlah nilai yang didapat kepala sekolah imbas dari kepala sekolah mitra dan guru. Jumlah nilai dari kepala

sekolah mitra lebih kecil dibandingkan dengan jumlah nilai yang didapat dari guru, hal ini dikarenakan kepala sekolah imbas lebih mengerti terhadap program ini dan memperhatikan perubahan kepala sekolah sebelum dan setelah melakukan *on the job learning*.

5. KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Dikarenakan keterbatasan waktu yang bertepatan dengan libur sekolah dan jarak yang jauh, sehingga peneliti tidak dapat melihat secara nyata kondisi sekolah imbas.
2. Angket pada penelitian ini adalah angket tertutup, sehingga informasi yang didapat kurang mendalam.
3. Responden dari sekolah imbas hanya 1 guru dari masing-masing sekolah imbas, karena hanya 1 guru yang diberikan kesempatan untuk memahami dan mempelajari program ini, sehingga informasi yang didapat dari sudut pandang sekolah imbas kurang mendalam.
4. Penelitian ini bersifat tentatif karena belum dilakukannya evaluasi kinerja kepala sekolah sebelum *on the job learning*.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

J. KESIMPULAN

Program studi banding kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu upaya yang dilakukan oleh kementerian pendidikan untuk meningkatkan mutu sekolah pada daerah 3T. Kepala sekolah sebagai ujung tombak peningkatan mutu sekolah diharapkan dapat bertanggung jawab pada tupoksinya dan dapat memecahkan semua masalah yang dihadapi sekolah. Program yang berlangsung hingga 2019 ini, memerlukan sebuah evaluasi kinerja untuk menilai kinerja kepala sekolah selama mengikuti program studi banding ini, khususnya setelah tahap *on the job learning*. Evaluasi kinerja merupakan suatu system penilaian kinerja kepala sekolah terkait dengan hal yang akan ditingkatkan pada program ini.

Proses evaluasi kinerja kepala sekolah yaitu dengan membandingkan penilaian kinerja yang telah ditetapkan, dengan kinerja kepala sekolah. Tujuan umum pada penelitian ini adalah mengevaluasi kinerja kepala sekolah membandingkan dengan tiga komponen penilaian kinerja yaitu komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran sudah terjawab dengan memberikan peringkat kepada masing-masing kepala sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, secara umum kinerja seluruh kepala sekolah imbas bisa dikatakan sudah baik dengan memiliki ketiga komponen penilaian kinerja kepala sekolah pada Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah, yaitu komponen kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, dan supervisi pembelajaran untuk meningkatkan mutu sekolah.

1. Komponen Kepribadian dan Sosial

Pada komponen kepribadian dan sosial, seluruh kepala sekolah imbas dapat menjalin kerjasama yang baik dengan internal sekolah, eksternal sekolah, dan pihak pemerintah terkait.

2. Komponen Pengembangan Sekolah

Kepala sekolah imbas telah melibatkan semua unsur di sekolah dalam penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), dalam rangka mencapai visi dan misi tujuan sekolah. Kepala sekolah imbas memberikan arahan kepada semua unsur di sekolah dalam pembuatan RPS. Kepala sekolah imbas juga menyusun struktur organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah. Namun kepala sekolah tidak menyusun deskripsi tugas pada setiap komponen dalam struktur organisasi.

Selanjutnya kepala sekolah imbas telah mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah. Kepala sekolah tidak lupa untuk menyusun TPK (Tim Pengembangan

Kurikulum) sekolah dengan uraian tugas yang jelas. Kepala sekolah imbas juga memahami, melaksanakan serta mengevaluasi program kurikulum buku/dokumen 1,2 dan 3. Kepala sekolah juga memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi sekolah.

3. Komponen Supervisi Pembelajaran

Pada komponen supervisi pembelajaran ada kepala sekolah imbas pun masih kurang menguasai mulai dari menyusun program, melaksanakan, sampai menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi pembelajaran sehingga dapat terlaksana dengan baik demi meningkatkan profesionalisme guru.

Dapat disimpulkan bahwa masih ada kepala sekolah imbas yang masih kurang menguasai komponen pengembangan sekolah dan supervisi pembelajaran.

Berdasarkan hasil penilaian dari pedoman observasi dan penyebaran kuesioner, diperoleh peringkat sebagai berikut, Medikin, S.Pd sebagai kepala sekolah imbas SDN Pasir Lancar 2 memperoleh peringkat pertama dari penilaian kepala sekolah mitra dan guru imbas yaitu dengan nilai 95% dan 97% (sangat baik). Peringkat kedua ada Juweriah, S.Pd sebagai kepala sekolah imbas SDN 1 Malabar dengan perolehan nilai 86% dan 90% (sangat baik). Lalu ada Caca Witarsa, S.Pd sebagai kepala sekolah imbas SDN Kertarahaja 1 yang

memperoleh peringkat ketiga dengan perolehan nilai 82% dan 85% (baik). Peringkat keempat Ipin Aripin, S.Pd sebagai kepala sekolah imbas SDN Cibungur 2 dengan perolehan nilai 75% dan 85% (baik). Dan yang terakhir adalah A. Juzaeni, S.Pd sebagai kepala sekolah imbas SDN Patia 3 dengan perolehan nilai 71% dan 83%.

K. IMPLIKASI

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, berikut ini peneliti akan mengemukakan implikasi hasil penelitian terhadap kementerian pendidikan, yaitu:

4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam evaluasi kinerja berikutnya.
5. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu komponen evaluasi kinerja kepala sekolah pada program studi banding tahun berikutnya di Kementerian Pendidikan RI.
6. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk pengambilan keputusan terhadap keberlangsungan program ini di tahapan selanjutnya.

L. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, berikut ini peneliti memberikan saran agar:

1. Kepala sekolah mitra lebih sering berkunjung ke sekolah imbas guna memberikan pendampingan kepada kepala sekolah imbas.
2. Memberikan arahan kepada kepala sekolah imbas dalam menyusun deskripsi tugas setiap komponen dalam struktur organisasi.
3. Perlu adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah mitra dan imbas agar proses pendampingan dan monitoring yang diberikan oleh kepala sekolah mitra dapat berjalan dengan baik.
4. Memberikan hasil evaluasi kinerja kepala sekolah, sehingga kepala sekolah imbas mengetahui kemampuan yang harus ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprinto, Brian. 2013. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia* (Jakarta: PPM Manajemen)
- Arikunto, Suharsimi. 1999. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara)
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta)
- Arikunto, Suharsimi dan Abdul Jabar, C.S. 2008. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara)
- Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safrudin Abdul Jabar. 2008. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara)
- Kountur, Ronny. 2009. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. (Jakarta: Penerbit PPM)
- Rivai, Veithzal dan Mohd. Basri, A.F. 2011. *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada)
- Siagian. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara)
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI)
- Slameto. 2001. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara)
- Sudijono, Anas. 2011. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Rajawali Pers)
- Sudjana, Nana. 2001. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya)
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. (Jakarta: Alfabeta)

Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. (Jakarta: Rineka Cipta)

Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers)

Widoyoko, Eko Putro. 2009. *Evaluasi Program Pembelajaran*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)

Wirawan. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Salemba Empat)

Wirawan. 2012. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. (Jakarta: Rajawali Pers)

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 2015. *Pedoman Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Depdikbud

<http://id.shvoong.com/social-sciences/communication-media-studies/2180640-contoh-definisi-konseptual-definisi-operasional/>, diunduh pada tanggal 2 Oktober 2016 pukul 13.07

<http://www.kanalinfo.web.id/2016/10/pengertian-on-job-learning-ojl.html> diunduh pada Kamis, 1 Des 2016 pukul 00:05

**KISI-KISI INSTRUMEN EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH
PADA “PROGRAM STUDI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH”**

Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Butir Soal
Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah	1. Kepribadian dan Sosial	1. Mengelola dengan baik hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah	Kepala sekolah Mitra	Pedoman Observasi	1, 2, 3
			Guru Imbas	Kuesioner	1
		2. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.	Guru Imbas	Kuesioner	2, 3, 4
		3. Melaksanakan tupoksi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas.	Guru Imbas	Kuesioner	5
		4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah/madrasah.	Guru Imbas	Kuesioner	6, 7, 8

		5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah.	Guru Imbas	Kuesioner	9
		6. Berpartisipasi dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah.	Guru Imbas	Kuesioner	10, 11, 12
		7. Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.	Guru Imbas	Kuesioner	13, 14, 15, 16,17
	2. Pengembangan Sekolah	1. Menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah.	Kepala sekolah Mitra	Pedoman Observasi	4, 5, 6
			Guru Imbas	Kuesioner	18, 19
		2. Mengembangkan struktur organisasi sekolah/madrasah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.	Kepala sekolah Mitra	Pedoman Observasi	7, 8, 9, 10
			Guru Imbas	Kuesioner	20, 21
		3. Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.	Kepala sekolah Mitra	Pedoman Observasi	11, 12, 13, 14
			Guru Imbas	Kuesioner	22
		4. Mengembangkan sekolah/madrasah	Kepala sekolah	Pedoman Observasi	15, 16

		menuju organisasi pembelajar (<i>learning organization</i>).	Mitra		
		5. Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.	Kepala sekolah Mitra	Pedoman Observasi	17, 18
			Guru Imbas	Kuesioner	23, 24
	3. Supervisi Pembelajaran	1. Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.	Kepala sekolah Mitra	Pedoman Observasi	19
		2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.	Kepala sekolah Mitra	Pedoman Observasi	20, 21, 22
			Guru Imbas	Kuesioner	25
		3. Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.	Kepala sekolah Mitra	Pedoman Observasi	23, 24, 25

**PEDOMAN OBSERVASI
EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH
PADA “PROGRAM STUDI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH”**

Nama Kepala Sekolah Mitra :
Sekolah :
Nama Kepala Sekolah Imbas :
Sekolah :

Petunjuk Pengisian

Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu Kepala Sekolah untuk memberikan penilaian setiap pernyataan dengan menggunakan tanda *Checklist* (√) dari 4 skala yang tersedia dan paling mewakili respon Bapak/Ibu. Adapun penggambaran dari setiap skala adalah sebagai berikut:

1: Tidak Setuju

2: Kurang Setuju

3: Setuju

4: Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4
Kepribadian dan Sosial					
1.	Kepala sekolah menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa demi pengembangan dan kemajuan sekolah				
2.	Kepala sekolah menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan sekolah lain				
3.	Kepala sekolah menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan dewan pendidikan kota/kabupaten, instansi pemerintah dan <i>stakeholders</i> lainnya demi pengembangan sekolah				

Pengembangan Sekolah				
4.	Kepala sekolah melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/ Rencana Kerja Sekolah(RKS), dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.			
5.	Kepala sekolah memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah			
6.	Kepala sekolah memberikan arahan/bimbingan kepada semua unsur di sekolah dalam pembuatan rencana pengembangan sekolah			
7.	Kepala sekolah menyusun struktur organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah			
8.	Kepala sekolah menyusun deskripsi tugas setiap komponen dalam struktur organisasi			
9.	Kepala sekolah menyesuaikan karakteristik/kemampuan individu dengan deskripsi tugas dalam menyusun struktur organisasi sekolah			
10.	Kepala sekolah mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah			
11.	Kepala sekolah membentuk Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Sekolah dengan uraian tugas yang jelas			
12.	Kepala sekolah memahami penyusunan program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/Dokumen 2, Buku/Dokumen 3			
13.	Kepala sekolah melaksanakan program kurikulum Buku/Dokumen 1, Buku/ Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3.			
14.	Kepala sekolah melakukan evaluasi program kurikulum			

	Buku/Dokumen 1, Buku/ Dokumen 2 dan Buku/Dokumen 3				
15.	Kepala sekolah merencanakan program pengembangan SDM				
16.	Kepala sekolah melaksanakan program pengembangan SDM melalui kegiatan pelatihan, seminar, MGMP/ MGP/KKG, MKKS/KKKS/MKTAS, dan studi lanjut				
17.	Kepala sekolah memfasilitasi guru dalam memanfaatkan teknologi secara efektif pada kegiatan pembelajaran				
18.	Kepala sekolah memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi sekolah				
Supervisi Pembelajaran					
19.	Kepala sekolah menyusun program tahunan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.				
20.	Kepala sekolah menerapkan prosedur, pendekatan, dan teknik supervisi yang tepat				
21.	Kepala sekolah menerapkan instrumen supervisi yang relevan dengan tuntutan perubahan dan sesuai dengan perkembangan kurikulum dari pemerintah				
22.	Kepala sekolah mengevaluasi pelaksanaan supervisi akademik.				
23.	Kepala sekolah menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dalam rangka evaluasi program sekolah di bidang akademik				
24.	Kepala sekolah menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan mengefektifkan dan lebih mengaktifkan				

	KKG/MGMP sekolah				
25.	Kepala sekolah menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan menyelenggarakan diklat, workshop, dan seminar dengan mengundang narasumber yang kompeten sesuai dengan hasil evaluasi supervisi akademik.				

KUESIONER
EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH
PADA “PROGRAM STUDI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH”

Nama Kepala Sekolah :

Sekolah :

Petunjuk Pengisian

Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu Guru untuk memberikan penilaian setiap pernyataan dengan menggunakan tanda *Checklist* (√) dari 4 skala yang tersedia dan paling mewakili respon Bapak/Ibu. Adapun penggambaran dari setiap skala adalah sebagai berikut:

1: Tidak Setuju

2: Kurang Setuju

3: Setuju

4: Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4
Kepribadian dan Sosial					
1	Kepala sekolah menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa demi pengembangan dan kemajuan sekolah				
2.	Kepala sekolah memberikan teladan bagi warga sekolah, baik dari sikap dan perilaku				
3.	Kepala sekolah empati terhadap masalah yang dihadapi warga sekolah				
4.	Kepala sekolah mampu mengembangkan budaya senyum, salam, sopan, dan santun di lingkungan sekolah				
5.	Kepala sekolah jujur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya				

6.	Kepala sekolah terbuka menerima pendapat, kritik, dan saran dari pihak lain, baik dari guru, staf TU, orang tua siswa, dan siswa				
7.	Kepala sekolah melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan program sekolah				
8.	Kepala sekolah terbuka dalam pengelolaan keuangan sekolah				
9.	Kepala sekolah teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsinya				
10.	Kepala sekolah berperan aktif dalam kegiatan sekolah				
11.	Kepala sekolah berperan aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan				
12.	Kepala sekolah melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintahan				
13.	Kepala sekolah mampu menggali persoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai <i>problem finder</i>)				
14.	Kepala sekolah mampu dan kreatif menawarkan solusi (sebagai <i>problem solver</i>)				
15.	Kepala sekolah bersikap objektif/tidak memihak dalam mengatasi masalah sekolah				
16.	Kepala sekolah bersikap simpatik/tanggung rasa terhadap orang lain				
17.	Kepala sekolah bersikap empati terhadap orang lain				
Pengembangan Sekolah					
18.	Kepala sekolah melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/ Rencana Kerja Sekolah(RKS), dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.				
19.	Kepala sekolah memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah				

20.	Kepala sekolah mengawasi pelaksanaan tugas setiap komponen dalam struktur organisasi				
21.	Kepala sekolah mengevaluasi struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah				
22.	Kepala sekolah membentuk Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Sekolah dengan uraian tugas yang jelas				
23.	Kepala sekolah memfasilitasi guru dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran				
24.	Kepala sekolah memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi sekolah				
Supervisi Pembelajaran					
25.	Kepala sekolah membagi tugas pelaksanaan supervisi akademik kepada guru yang memenuhi syarat				

PERTANYAAN WAWANCARA

EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH PASCA *ON THE JOB LEARNING* PROGRAM STUDI BANDING KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

1. Bagaimana perubahan sekolah imbas sebelum dan sesudah *on the job learning*?
2. Bagaimana proses pendampingan *on the job learning* yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?
3. Bagaimana proses monitoring *on the job learning* yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?
4. Bagaimana respon/pendapat lingkungan sekolah imbas terhadap kinerja kepala sekolah imbas?

Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah Mitra Siti Kurniawati

1. *Bagaimana perubahan sekolah imbas sebelum dan sesudah on the job learning?*

“Kepala sekolah imbas adalah kepala sekolah yang baru dan kondisi SDN Patia 3 dari segi sarana prasarana dan tenaga pendidik sangat minim. Sebelum pelaksanaan OJL sangat kurang, namun setelah pelaksanaan OJL mengalami perubahan. Beberapa program RTL yang telah dibuat sudah dilaksanakan namun belum maksimal. Dengan adanya program OJL kegiatan akreditasi sekolah sangat terbantu terutama dalam pengadaan administrasi sekolah, kepala sekolah imbas mendapat pengetahuan dalam pengembangan sekolah”

2. *Bagaimana proses pendampingan on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Kepala sekolah mitra melaksanakan program yang telah dibuat pada waktu kegiatan workshop sesuai jadwal yang telah ditentukan hanya ada beberapa kendala yaitu kondisi curah hujan yang tinggi yang mengakibatkan banjir sehingga akses jalan menuju lokasi sekolah terhambat, tidak ada sarana listrik, kondisi tenaga sukarela yang rumahnya jauh dari sekolah dan akses jalan banjir sehingga guru tidak dapat melaksanakan tugasnya.”

3. *Bagaimana proses monitoring on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Proses monitoring dilaksanakan sampai sejauh mana kepala sekolah imbas mengimplementasikan program RTL yang telah dibuat. Dari pihak kemendikbud monitoring dilaksanakan pada hari akhir kegiatan memberikan saran bahwa program RTL tetap harus dilaksanakan.”

4. *Bagaimana respon/pendapat lingkungan sekolah imbas terhadap kinerja kepala sekolah imbas?*

“Dengan adanya Program Studi Banding Kepemimpinan ini sekolah mengalami perubahan, kepala sekolah dapat mengembangkan sekolahnya sehingga dapat berbagi lagi dengan sekolah lainya. Program ini diharapkan dapat berlanjut tidak berhenti disini saja, bahkan bisa bertambah ke sekolah lainnya yang sangat membutuhkan perhatian dari pemerintah.”

Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah Mitra Runiti

1. *Bagaimana perubahan sekolah imbas sebelum dan sesudah on the job learning?*

“Terdapat perubahan yang signifikan dari kepala sekolah imbas setelah OJL. Kepala sekolah memperoleh banyak pengalaman yang dapat diterapkan di sekolah asal. Adanya peningkatan pada pengembangan sekolah yaitu terdapat taman sekolah setelah mengikuti OJL, dan peningkatan komunikasi pada masyarakat sehingga masyarakat lebih dilibatkan dalam kegiatan kerja bakti sekolah.”

2. *Bagaimana proses pendampingan on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Didampingi pihak kemdikbud dengan melakukan pendampingan kepada sekolah imbas sesuai program (Rencana Tindak Lanjut) yang telah disusun bersama.”

3. *Bagaimana proses monitoring on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Proses monitoring dilakukan dalam program Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) ataupun manajemen sekolah.”

4. *Bagaimana respon/pendapat lingkungan sekolah imbas terhadap kinerja kepala sekolah imbas?*

Secara umum pihak sekolah dan lingkungan sekolah menyambut dengan antusias Program Studi Banding Kepemimpinan ini, karena dapat dijadikan sebagai ajang saling tukar pengalaman dan informasi.

Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah Mitra Sariyem

1. *Bagaimana perubahan sekolah imbas sebelum dan sesudah on the job learning?*

“Sekolah imbas sebelum OJL sudah melaksanakan program dengan baik. Karena terkendala oleh lokasi sekolah yang sulit dijangkau. Setelah OJL pelaksanaan program lebih meningkat lagi karena termotivasi sekolah lain yang sudah lebih maju.”

2. *Bagaimana proses pendampingan on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Pendampingan yang diberikan kepala sekolah mitra kepada kepala sekolah imbas dalam hal penyusunan RPS, Kurikulum, RPP, RKAS, dan RKS.”

3. *Bagaimana proses monitoring on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Proses monitoring dilaksanakan secara bersama-sama dengan pihak kemendikbud.”

4. *Bagaimana respon/pendapat lingkungan sekolah imbas terhadap kinerja kepala sekolah imbas?*

Kinerja Kepala Sekolah imbas sangat baik penuh dedikasi meskipun harus menempuh jarak dari rumah menuju sekolah dengan kondisi jalan yang sulit dilalui, tetapi tetap semangat.

Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah Mitra Nur Tjandrawati Lubis

1. *Bagaimana perubahan sekolah imbas sebelum dan sesudah on the job learning?*

“Adanya keinginan dari kepala sekolah imbas untuk menjadikan sekolah imbas sama dengan sekolah mitra. Setelah mengikuti OJL, terdapat peningkatan sarana prasarana dengan adanya kamar mandi. Guru menjadi lebih aktif dalam belajar dan mengajar. Selain itu adanya peningkatan KKG dengan dikembangkannya RPP.”

2. *Bagaimana proses pendampingan on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Pendampingan dilakukan melalui komunikasi jarak jauh melalui handphone ataupun internet tentang kemajuan atau hal-hal yang telah diperbaiki oleh sekolah imbas.”

3. *Bagaimana proses monitoring on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Monitoring dilakukan melalui komunikasi jarak jauh dengan sekolah imbas, melihat sejauh mana penerapan RTL dilakukan di sekolah imbas.”

4. *Bagaimana respon/pendapat lingkungan sekolah imbas terhadap kinerja kepala sekolah imbas?*

“Kepala sekolah imbas sangat bersemangat mengikuti program ini, lingkungan sekolah imbas pun memberikan dukungan terhadap kepala sekolah”

Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah Mitra Yuli Yastin

1. *Bagaimana perubahan sekolah imbas sebelum dan sesudah on the job learning?*

“Ada peningkatan dari sekolah imbas setelah mengikuti OJL yaitu penghijauan lingkungan sekolah dan penerapan larangan merokok di sekolah yang sesuai dengan permendikbud.”

2. *Bagaimana proses pendampingan on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Pendampingan yang diberikan belum maksimal karena terkendala oleh jarak antara sekolah mitra dan imbas.”

3. *Bagaimana proses monitoring on the job learning yang diberikan oleh sekolah mitra ataupun kementerian pendidikan?*

“Proses monitoring dilakukan secara bersama-sama dengan pihak kementrian.”

4. *Bagaimana respon/pendapat lingkungan sekolah imbas terhadap kinerja kepala sekolah imbas?*

“Program ini sangat bermanfaat demi peningkatan mutu pendidikan terutama, semoga program ini bias terus berjalan dengan baik dan sekolah lain yang lebih membutuhkan juga dapat mengikuti program ini.”

A. Kelebihan

.....
.....
.....

B. Kekurangan

.....
.....
.....

C. Kritik dan Saran

.....
.....
.....
.....

C. Instrumen ini sudah tepat untuk mengumpulkan data penelitian tentang Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Pasca “*On the Job Learning*” Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah

YA TIDAK

Penilai,

(_____)
NIP.



*Building
Future
Leaders*

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
Telepon/Faximile : Rektor : (021) 4893854, PRI : 4895130, PR II : 4893918, PR III : 4892926, PR IV : 4893982
BAUK : 4750930, BAAK : 4759081, BAPSI : 4752180
Bagian UHTP : Telepon. 4893726, Bagian Keuangan : 4892414, Bagian Kepegawaian : 4890536, Bagian HUMAS : 4898486
Laman : www.unj.ac.id

Nomor : 4004/UN39.12/KM/2016
Lamp. : -
Hal : Permohonan Izin Mengadakan Penelitian
untuk Penulisan Skripsi

23 Desember 2016

Yth. Direktorat Pembinaan Tendi Dikdasmen
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI
Jl. Jend. Sudirman Senayan
Jakarta Pusat

Kami mohon kesediaan Saudara untuk dapat menerima Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta :

Nama : **Husna Nur Ahlina**
Nomor Registrasi : 1215125732
Program Studi : Teknologi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta
No. Telp/HP : 081212236698

Dengan ini kami mohon diberikan ijin mahasiswa tersebut, untuk dapat mengadakan penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan dalam rangka penulisan skripsi dengan judul :

"Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Pasca On The Job Learning Program Studi Banding Kepemimpinan Kepala Sekolah"

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.



Kepala Biro Akademik, Kemahasiswaan,
dan Hubungan Masyarakat

Woro Sasmoyo, SH
NIP. 19630403 198510 2 001

Tembusan :
1. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
2. Kaprog Teknologi Pendidikan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Husna Nur Ahlina, putri pertama dari Bapak H. Drs. Jamaludin Noor AS dan Ibu H. Mulyani. Lahir di Jakarta, 10 September 1994. Telah menempuh pendidikan di SDIT Assa'adah Jakarta, kemudian melanjutkan pendidikan di SMPIT Al-Kahfi Boarding School Bogor, dan melanjutkan pendidikan di SMAIT Assyifa Boarding School Subang. Setelah menamatkan pendidikan SMA, kemudian melanjutkan pendidikan S1 pada Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta melalui jalur Mandiri. Memiliki pengalaman bekerja di HC Learning and Talent Management Division BTPN Syariah, KIAT Guru Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan, dan Mitsubishi Electric Automotive. Memiliki pengalaman berorganisasi sebagai Social Media Specialist di Himpunan Mahasiswa Jurusan Teknologi tahun kepengurusan 2013 – 2014.