

**PENILAIAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS AGAMA,
FILOSOFIS, PSIKOLOGI DAN SOSIOLOGI
Studi Kasus di Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta**

Ade Marpudin

Dosen STES Bhakti Nugraha/Mhs Program Doktoral (S3) UNINUS-Bandung

ade.Marfuddin@gmail.com

Gatot Handoko.

Wakil KepSek SMA 8Jakarta-Selatan/Mhs Program Doktoral (S3) UNINUS-Bandung

gatothandoko88@gmail.com

Ishak Abdulhak

Dosen Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung

Email:

Ahmad Mudrikah

Dosen Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung

Email:

Abstract

Assessment in leadership is an important part of the management function, namely controlling (supervision/assessment) to measure the progress and performance of the Principal. And the Principal's Leadership Assessment cannot be separated from the foundations of religion, philosophy, psychology and sociology. The results will have an influence on efforts to improve leadership in an education towards change, improvement, improvement, development and maintaining the achievements that have been achieved in the institution, so that it is a quality and superior educational institution. The study method and approach used in the research is through an approach approach, namely by conducting a literature review and field study. Data was collected through Interview, Observation and Documentation. The data were analyzed through the process of data reduction, data presentation and drawing conclusions. Management problems in school governance are problems that are often not in accordance with the complexity of environmental changes, both in terms of planning, coordination, implementation, direction and supervision (evaluation). The development of school principals carried out by the government (through the education office) has not yet given maximum results in improving the quality of education. This happens because the empowerment of all components in the school environment has not been optimal. However, the implementation of the assessment on the basis of religion, philosophy, psychology and socialism on the leadership of the Head of the DKI Jakarta Education Office is clearly visible in the supervision process, this can be seen in clearly written points (indicators), for example having noble character, being an example of noble character, honest attitude, commitment and integrity.

Keyword: Assesment, Leadership, School Principal

Abstrak

Penilaian dalam kepemimpinan merupakan bagian penting dalam fungsi manajemen yaitu controlling (pengawasan/penilaian) untuk mengukur kinerja Kepala Sekolah. Dan Penilaian kepemimpinan Kepala Sekolah tidak lepas dari aspek agama, filosofi, psikologi dan sosiologi. Hasil penilaian akan memberi pengaruh pada upaya perbaikan kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan untuk menuju perubahan, perbaikan, meningkatkan,

mengembangkan dan memepertahankan capaian yang telah diraih dalam lembaga tersebut, sehingga terlahir lembaga pendidikan yang unggul dan berkualitas. Metode dan pendekatan kajian yang digunakan dalam penelitian ini melalui pendekatan kualitatif, yakni dengan melakukan kajian pustaka dan kajian lapangan. Pengumpulan data dilakukan melalui Wawancara, Observasi dan Dokumentasi (WOD). Data tersebut dianalisis melalui proses data reduction, data display dan conclusion. Permasalahan manajemen dalam tata kelola sekolah merupakan permasalahan seringkali belum sejalan dengan kompleksitas perubahan lingkungan, baik dari sisi perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, pengarahan dan pengawasan (evaluasi). Pembinaan Kepala Sekolah yang dilakukan oleh pemerintah (melalui dinas pendidikan) saat ini belum memberikan hasil maksimal dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Hal ini terjadi karena belum optimalnya pemberdayaan dari seluruh komponen yang ada dalam lingkungan sekolah. Namun pelaksanaan penilaian dengan landasan agama, filsafat, Psikologi dan Sosial terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan DKI Jakarta secara nyata nampak dalam proses pengawasan atau penilaian, hal ini terlihat dalam butir penilaian (indikator) tertulis secara jelas, misalnya berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia, sikap jujur, komitmen dan integritas.

Kata Kunci: Asesmen, Kepemimpinan, Kepala Sekolah**A. Pendahuluan**

Lembaga pendidikan (sekolah) akan berkembang dengan baik manakala memiliki kepemimpinan yang hebat, visioner dan kepemimpinan yang dapat menggerakkan seluruh potensi yang ada dalam lingkungan sekolah, sehingga adanya perubahan serta dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan dari lembaga pendidikan menjadi lebih baik, bermutu dan unggul.

Kepala Sekolah selaku pelaksana tunggal dalam unit pelaksana teknis yang terdepan serta selaku penanggung jawab tunggal dalam pelaksanaan di sekolah dituntut agar dapat menjalankan tugas dengan multifungsi, baik selaku edukator, motivator, administrator, dan supervisor maupun manajer yang harus mampu mengelola masalah-masalah pendidikan dengan baik. Kepala Sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam hal menggerakkan seluruh komponen-komponen yang ada di sekolah, untuk memajukan mutu pendidikan di sekolah.

Penilaian dalam kepemimpinan merupakan bagian penting dalam fungsi manajemen yaitu *controlling* (pengawasan/penilaian), untuk mengukur progres dan kinerja Kepala Sekolah. Dan Penilaian kepemimpinan Kepala Sekolah tidak lepas dari landasan

agama, filosofi, psikologi dan sosiologi. Hasil penilaian akan memberi pengaruh pada upaya perbaikan kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan untuk menuju perubahan, perbaikan, meningkatkan, mengembangkan dan memepertahankan capaian yang telah diraih dalam lembaga tersebut, dan pada gilirannya akan melahirkan lembaga pendidikan yang bermutu dan unggul.

Sebagai landasan dalam penilaian kepemimpinan sekolah (Kepala Sekolah), minimal ada empat landasan yang perlu diperhatikan, yaitu: landasan agama, landasan filosofi, landasan psikologi dan landasan sosiologi. Dengan landasan tersebut, proses dan mekanisme penilaian terhadap kinerja Kepala Sekolah akan memiliki substansi yang baik. Dan proses penilaian akan berjalan sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang berlaku dan hasilnya dapat diepertanggung jawabkan secara etis dan moral.

Potret dan gambaran penilaian kepemimpinan Kepala Sekolah di Wilayah DKI Jakarta secara umum sudah berjalan cukup baik, dari mulai proses rekrutmen, pengawasan (penilaian) pembinaan dan rotasi Kepala Sekolah. Namun dalam pelaksanaannya dilapangan masih saja

ditemukan proses penilaian oleh tim pengawas, yang kurang obyektif, misalnya memberikan “nilai kasihan dan tidak tega” terhadap Kepala Sekolah, akibatnya penilaian tersebut hanya bersifat formalitas. Akibatnya masih ditemukan oknum Kepala Sekolah yang melakukan tindakan yang tidak terpuji dan menodai jabatan, masih terjadinya disharmonisasi hubungan antara Kepala Sekolah dengan guru, staf, komite sekolah serta lingkungan masyarakat. Disinilah peran penting landasan agama, filosofi, psikologi dan sosiologi menjadi control bagi setiap kepemimpinan Kepala Sekolah, sehingga praktik-praktik tidak terpuji tersebut dapat dieliminasi. Untuk itu kehadiran Kepala Sekolah yang memiliki komitmen dan landasan agama (karakter jujur, berakhlak), visioner, adil, memahami bidang tugas dan berwawasan luas pada saat ini menjadi keharusan, untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul dan berkualitas.

Assesmen terhadap kinerja Kepala Sekolah dapat dinilai dari tiga aspek yaitu (a) sikap Kepala Sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, (b) cara menunaikan tugas yang merupakan cerminan dari kompetensi individual dan kompetensi sosial yang dia miliki, dan (c) dari hasil pekerjaannya yang termanifestasi dalam perkembangan kinerja sekolah yang dipimpinya. Dalam pelaksanaan tugasnya, pengawas sekolah harus menguasai 6 kompetensi, yakni: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi supervisi manajerial, (c) kompetensi supervise akademik, (d) kompetensi evaluasi pendidikan, (e) kompetensi penelitian dan pengembangan, dan (f) kompetensi sosial. Untuk menilai kinerja yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, maka penilaian kepemimpinan sekolah (Kepala Sekolah) menjadi keharusan dan penting untuk dilakukan oleh lembaga terkait, sebagai bentuk control dan pengawasan terhadap kinerja Kepala Sekolah. Atas dasar tersebut, kami tertarik untuk melakukan sebuah kajian seputar *Assesment For Education Leader* (Penilaian

Kepemimpinan Kepala Sekolah); Studi Kasus di Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.

B. Metodologi Penelitian

Metode dan pendekatan kajian yang digunakan dalam penelitian yaitu melalui pendekatan kualitatif, dengan melakukan kajian pustaka dan lapangan, mengumpulkan bahan kajian melalui buku referensi dan artikel hasil penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui Wawancara, Observasi dan Dokumentasi (WOD). Kemudian data tersebut di analisis melalui proses mereduksi data (*data reduction*), mendisplay data (*data display*) dan mengambil kesimpulan (*conclusion drawing/virification*).

C. Perumusan masalah

Permasalahan manajemen dalam tata kelola sekolah merupakan permasalahan yang belum sejalan dengan kompleksitas perubahan lingkungan yang ada, baik dari sisi perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, pengarahan dan pengawasan (evaluasi). Pembinaan Kepala Sekolah yang dilakukan oleh pemerintah (melalui dinas pendidikan) saat ini belum memberikan hasil maksimal dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Permasalahan ini terjadi karena belum optimalnya pemberdayaan dari seluruh komponen yang ada dalam lingkungan sekolah. Berdasarkan gambaran tersebut di atas, kajian yang akan kami lakukan dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan, sebagai berikut: Bagaimana hakikat landasan agama, filosofi, psikologi dan sosiologi dalam penilaian kepemimpinan Kepala Sekolah? Dan Bagaimana keterkaitan landasan agama, filosofi, psikologi dan sosial terhadap penilaian kepemimpinan Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan DKI Jakarta?

Tujuan yang ingin diketahui dari penelitian dan kajian adalah ingin memperoleh gambaran umum, mendeskripsikan, dan mengungkap tentang penilaian kepemimpinan pendidikan

(Kepala Sekolah) di Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.

C. Landasan Teori

1. Pengertian Penilaian dan Penilaian Kinerja

a. Pengertian Penilaian

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan. Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Menurut *Ridwan Abdullah Sani*. Penilaian/Assesment adalah usaha untuk mengumpulkan data yang kemudian diolah untuk pengambilan kebijakan suatu program pendidikan. Assesment yang tepat dapat memberikan refleksi peristiwa pembelajaran yang dialami oleh peserta didik.

b. Pengertian Penilaian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawab yang diberikan. Kinerja juga didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang melakukan tugas berdasarkan kemampuannya. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses kerja sehingga istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dari pekerjaan. Kinerja juga didefinisikan sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi pengertian kepemimpinan berasal dari akar kata pemimpin. Pemimpin berarti orang yang melakukan pekerjaan memimpin. Menurut Kartini Kartono (1994) Pemimpinan artinya seorang

pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Dari segi terminologi terdapat beberapa pengertian tentang kepemimpinan, diantaranya: Menurut Koonzt C.O Donnel kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain, agar orang lain itu dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya. Menurut Howard W. Hoyt; Kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang dan menurut Prof. DR. Sarwono; Kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka mau memberi kerjasama dalam mencapai suatu tujuan yang menurut pertimbangannya adalah perlu dan bermanfaat. Sementara menurut *Herold Koontz*, "Leadership is the art coordinating and motivating individuals and group to achieve desired inds". (Kepemimpinan adalah seni/ kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan). Peterson at. all, mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan antara lain: 1). Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, 2) Kemampuan untuk menggerakkan

tingkah laku orang lain, 3). Keunggulan mental, fisik dan intelektual dan 4). Pencapaian tujuan organisasi atau kelompok.

Pengertian kepemimpinan dalam prespektif Islam, kepemimpinan sering diidentifikasi dengan istilah khilafah dan orangnya disebut *khalifah* dan *ulil amri* dan orangnya disebut *Amir* (pemegang kekuasaan). Dalam Islam ada beberapa nama yang berkaitan dengan kepemimpinan, yaitu; *Khalifah*, asal kata dari *fi'il madhi khalafay* yang artinya “mengganti dan melanjutkan.” Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah SAW wafat, makna lainnya terkandung di dalam perkataan “*amir*” jamak “*umara*” penguasa atau pemimpin. Perkataan *khalifah* di dalam Al-Qur'an tidak hanya ditunjukkan kepada *khalifah* sesudah Nabi, tetapi pada penciptaan nabi Adam a.s yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi menjadi pemimpin yang meliputi tugas untuk menyeru orang lain berbuat *amar ma'ruf* dan *nahyi munkar*. Kepemimpinan juga disebut “*ulilamri*” artinya pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam (Vaithzal Rivai), sebagaimana firman Allah SWT.¹

Pemimpin juga diartikan *auliya* (pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi), juga arti lain adalah *ra'in* (penggembala) yang bertugas memelihara binatang dan dimaknai sebagai memelihara, mengawasi dan melindungi orang-orang yang dipimpinya. Dan konotasinya lebih kepada tugas dan tanggung jawab pemimpin tersebut.

Disamping arti *khalifah*, *ulil amri*, *auliya*. Pemimpin dapat diartikan juga sebagai *Amir*, bentuk isim fa'il dari akar kata *amara* yang artinya

memerintah atau menguasai. Pemimpin juga diartikan sebagai *imam* artinya “pergi menuju dan menyengaja” contoh, teladan. Dalam arti lain *imam* adalah orang yang diikuti oleh suatu kaum, baik untuk menuju jalan yang lurus maupun untuk jalan yang sesat. Firman Allah SWT. Artinya “Ingatlah pada suatu hari Kami panggil tiap umat dengan pemimpinnya (*imamnya*).”

b. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah berasal dari dua kata yakni “Kepala” dan “Sekolah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan kata sekolah diartikan sebagai suatu lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara singkat Kepala Sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Wahjosumidjo mendefinisikan Kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran.²

Menurut Mulyasa pengertian Kepala Sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta

¹ QS : An Nisa : 59

² Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.

Jabatan Kepala Sekolah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dari jabatan fungsional guru. Apabila seorang guru memiliki kompetensi sebagai Kepala Sekolah dan telah memenuhi persyaratan atau ujian tertentu maka seorang tersebut dapat memperoleh jabatan Kepala Sekolah.³ Dari bermacam pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan pola hubungan antar pribadi yang menggunakan otoritas dan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

D. Pembahasan

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah

Ada beberapa prinsip yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, agar kegiatan kepemimpinan dapat berjalan dengan baik. Menurut Toman Sony Tambunan prinsip-prinsip kepemimpinan Kepala Sekolah, meliputi: a) Melayani Prinsip pertama yang paling penting harus diketahui oleh seorang pemimpin adalah memberikan pelayanan yang baik sebagai tujuan utama, b) Membuat keputusan. Membuat keputusan merupakan fungsidasar dari berpikir, dimana proses penggunaan pikiran dalam mengarahkan pada suatu tindakan untuk menetapkan suatu pilihan. Pembuatan keputusan dan pemecahan masalah adalah salah satu tugas dari seorang pemimpin, c) Keteladanan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan inspirasi, membimbing dan memotivasi para bawahan, memiliki kemampuan luas,

kreatif, visioner, bekerja secara jujur dan ikhlas, serta memiliki perhatian dan kepedulian. Pemimpin harus menjadi panutan, dan bisa diikuti kepribadiannya bagi orang-orang yang dipimpinnya, d) Bertanggung jawab. Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab besar yang harus diemban sebagai bentuk dari amanah, dukungan atau kepercayaan orang lain yang memiliki harapan kepada seorang pemimpin tersebut. Tanggung jawab seorang pemimpin terdiri dari dua tahap yaitu: 1). Bertanggungjawab menyelesaikan tugas dan 2). Mempertanggungjawabkan kepada atasan atau kepada orang yang mendelegasikan wewenang mengenai hasil yang telah dicapai, e) Bekerjasama. Pemimpin yang efektif akan mampu menciptakan budaya kerja sama tim yang baik diantara anggota organisasi, melakukan komunikasi yang efektif dengan para bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. f) Menciptakan perubahan. Pemimpin harus membuat terobosan-terobosan baru, sehingga tercapainya suatu pembaharuan fundamental baik di tubuh organisasi, produk atau jasa, maupun bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang inovatif dan kreatif akan menghindari pola kerja yang bersifat rutinitas (monoton). Dengan kreatifitas pemimpin juga akan berani menciptakan peluang-peluang dan berani menghadapi tantangan-tantangan besar dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Hasil penelitian Nasional Association of Secondary School Principals menyatakan bahwa Kepala Sekolah yang efektif merupakan gabungan antara sifat-sifat pribadi dan gaya kepemimpinan, yaitu: (1) memberikan teladan; (2) berkepentingan dengan mutu; (3) bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan; (4) memahami kondisi sosial masyarakat sekitar; (5) memiliki sikap mental yang baik dan stamina fisik yang baik; (6) berkepentingan dengan staff dan sekolah; (7) melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan; (8) mempertahankan stabilitas; (9) mampu

³ Mulyasa E. 2001. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja. h.24.

mengatasi stress; (10) menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi; (11) mentolelir adanya kesalahan; (12) tidak menciptakan konflik pribadi; (13) memimpin melalui pendekatan yang positif; (14) tidak menjauhi atau mendahului orang-orang yang dipimpinnya; (15) mudah dihubungi oleh orang; (16) memiliki keluarga yang serasi.

Kepala Sekolah memiliki peran penting dalam sebuah lembaga pendidikan, yaitu selain berperan sebagai manajer (merencanakan program, mengorganisasikan program, menggerakkan, monev dan pengembangan budaya), Kepala Sekolah juga sebagai pemimpin (*leader*) dan juga sebagai pendidik. Seorang Kepala Sekolah juga memiliki tanggungjawab dalam pengelolaan pendidikan secara mikro, yang secara langsung berhubungan erat dengan proses pembelajaran. Sejatinya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan para guru. Namun demikian peran serta dari para orang tua dan siswa juga turut mendukung dalam meraih keberhasilan pengelolaan sekolah. Di samping itu pencapaian keberhasilan, pengelolaan tersebut harus didukung oleh sikap pola dan kemampuan Kepala Sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.⁴

b. Landasan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Landasan dalam penilaian kinerja Kepala Sekolah, mengacu pada:

- 1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- 2) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- 4) Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis

Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

- 5) Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru.
- 6) Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- 7) Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Tujuan dan manfaat penilaian sesuai Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yaitu:

- 1) Tujuan:
 - a. Menjaring informasi sebagai bahan pengambilan keputusan dalam penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja Kepala Sekolah;
 - b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja Kepala Sekolah dan sekolah;
 - c. Menghimpun informasi sebagai dasar untuk pengembangan keprofesian berkelanjutan
 - d. Menjamin objektivitas pembinaan Kepala Sekolah melalui sistem pengukuran dan pemetaan kinerja Kepala Sekolah
 - e. Menyediakan informasi sebagai dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karier Kepala Sekolah serta bentuk penghargaan lainnya.
 - f. Menentukan nilai kinerja Kepala Sekolah sebagai dasar untuk penetapan angka kredit dan pengembangan keprofesioan berkelanjutan.
- 2) Manfaat penilaian kinerja Kepala Sekolah, yaitu untuk memperoleh data dan informasi tertentu yang dibutuhkan sebagai bahan pertimbangan tindak lanjut bagi pihak-pihak terkait. Pemanfaatan penilaian kinerja ini antara lain sebagai berikut:

⁴ Mulyasa E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja. h.25

- a. Kepala Sekolah/madrasah dapat mengetahui nilai kinerjanya selama bertugas sebagai Kepala Sekolah dan menjadikan acuan untuk meningkatkan keprofesiannya secara mandiri maupun melalui sistem pembinaan.
 - b. Kepala Sekolah/madrasah dapat menggunakan hasil penilaian kinerja untuk merumuskan dan menyusun.
 - c. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.
 - d. Dinas Pendidikan provinsi atau kabupaten/kota menggunakan hasil penilaian kinerja Kepala Sekolah/madrasah sebagai dasar untuk menghimpun informasi, menentukan kebutuhan peningkatan kompetensi, data profil kinerja Kepala Sekolah/madrasah.
 - e. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memperoleh data dan pemetaan mutu kinerja Kepala Sekolah secara nasional.
- d. Standar Kompetensi dan Indikator Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 35 Tahun 2010 menerangkan bahwa terdapat enam komponen dalam mengukur kinerja Kepala Sekolah, yaitu kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah/madrasah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan menjelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan meliputi perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi kepemimpinan sekolah/madrasah, dan Sistem Informasi Manajemen. Adapun indikator kompetensi dalam penilaian Kepala Sekolah, antara

lain: Kompetensi kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Sosial. ⁵

e. Penilaian Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Jenis Penilaian

a. Penilaian Tahunan

Penilaian tahunan terdiri atas:

1. Penilaian Kinerja Awal Tahun
Evaluasi diri merupakan penilaian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah sendiri dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja Kepala Sekolah.

2. Penilaian Kinerja Akhir Tahun
Penilaian kinerja akhir tahun pelajaran dilaksanakan dalam periode empat sampai dengan enam minggu di akhir kurun waktu dua semester atau tahunan.

b. Penilaian Kinerja Empat Tahunan

Penilaian kinerja empat tahunan yang dihitung menurut tahun pelajaran atau masa perhitungan berdasarkan pengajuan kenaikan pangkat sebelumnya oleh atasan langsung dengan menunjuk tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah/ madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah di mana yang bersangkutan bertugas. Hasil kinerja empat tahunan merupakan dasar untuk penetapan keunggulan atau kelemahan kinerja sebagai dasar pengajuan pangkat atau golongan maupun bahan pertimbangan atasan langsung dalam pemenuhan kriteria untuk pemberhentian atau pengangkatan Kepala Sekolah untuk perpanjangan masa tugas pada periode berikutnya.

c. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Penilaian kinerja merupakan sistem

⁵ Permendiknas No. 13/Tahun 2007

formal yang digunakan untuk menilai kinerja Kepala Sekolah oleh pengawas secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi mana pun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan komponen sistem yang sangat strategis dalam penerapan standar, dengan melaksanakan pengukuran, kita dapat menganalisis efektivitas peningkatan mutu proses dan akuntabilitas institusi yang telah menggunakan sumber daya publik.⁶

Atas dasar itu terdapat tiga komponen penilaian kinerja Kepala Sekolah yakni:

1. Penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen Kepala Sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial Kepala Sekolah.
2. Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada proses difokuskan kepada perilaku Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung jawabnya yakni melaksanakan

fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya.

3. Penilaian *output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staff sekolah lain yang dipimpinnya.

d. Prinsip Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian, penilaian kinerja Kepala Sekolah/madrasah dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip berikut.

1. **Sahih**, berarti penilaian berdasarkan pada data yang mencerminkan kinerja yang diukur.
2. **Objektif**, berarti penilaian berdasarkan pada prosedur dan kriteria yang jelas, tidak dipengaruhi subjektivitas penilai.
3. **Adil**, berarti penilaian tidak menguntungkan atau merugikan Kepala Sekolah/madrasah karena perbedaan latar belakang agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan gender.
4. **Terpadu**, berarti penilaian Kepala Sekolah/madrasah merupakan salah satu komponen yang tak terpisahkan dari kegiatan Kepala Sekolah/madrasah.
5. **Terbuka**, berarti prosedur penilaian, kriteria penilaian, dan dasar pengambilan keputusan dapat diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan.
6. **Menyeluruh dan berkesinambungan**, berarti penilaian kinerja Kepala Sekolah/madrasah dilakukan secara menyeluruh, meliputi seluruh komponen yang

⁶ TQM in Education Edward Sallis: 2002

dapat dan seharusnya dinilai, dan dilakukan terus-menerus secara periodik.

7. **Sistematis**, berarti penilaian dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti langkah-langkah baku.
8. **Beracuan kriteria**, berarti penilaian didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi Kepala Sekolah/madrasah yang telah ditetapkan.
9. **Akuntabel**, berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur, maupun hasilnya.

Dan penekanan penilaian terhadap kinerja yang obyektif dan komprehensif, ada lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja Kepala Sekolah, yaitu:

1. *Relevance*, artinya aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses, maupun outputnya (hasil kerja yang dicapai).
2. *Sensitivity*, artinya sistem penilaian yang digunakan peka dalam membedakan antara Kepala Sekolah yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah.
3. *Reliability*, artinya alat dan sistem penilaian yang digunakan dapat dianalisis, dipercaya sebagai tolok ukur yang obyektif, akurat, dan konsisten.
4. *Acceptability*, artinya sistem penilaian yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh pihak penilai ataupun pihak yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality*, artinya semua instrumen penilaian termasuk pengolahan dan analisis data hasil penilaian mudah digunakan.

A. Lembaga Penilai Kepemimpinan Sekolah (Kepala Sekolah)

Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja Kepala Sekolah, dalam dunia pendidikan dikenal dengan pengawas sekolah. **“Pengawas Sekolah”** sudah sangat familiar dikenal mulai oleh masyarakat awam ataupun masyarakat yang memang berkecimpung dalam dunia pendidikan. Namun demikian keberadaan pengawas sekolah masih menjadi pembahasan tersendiri di dalam pelaksanaan sebuah proses penyelenggaraan pendidikan mulai ditingkat sekolah hingga tingkat yang lebih tinggi. Keberadaan pengawas sekolah sering kali masih dipandang sebelah mata oleh orang atau sekelompok orang yang notabene orang atau sekelompok orang tersebut sebenarnya merupakan bagian dari proses penyelenggaraan pendidikan itu sendiri.

1. Pengertian Pengawas Sekolah

Secara etimologis pengawas sekolah terdiri dari dua kata, yaitu pengawas dan sekolah. “Pengawas” adalah orang yang melakukan pengamatan dengan melihat secara langsung atau tidak langsung. Sedangkan “sekolah” adalah lembaga atau tempat diselenggarakannya kegiatan belajar mengajar. Sehingga “pengawas sekolah” dapat diartikan orang yang mengamati dengan melihat secara langsung ataupun tidak langsung sebuah lembaga atau tempat diselenggarakannya kegiatan belajar.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor:74 tahun 2008 disebutkan “pengawas sekolah” adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat menjadi pengawas sekolah. Kemudian di dalam Permen PAN & RB No. 21 Tahun 2010 Pasal 4 disebutkan “pengawas sekolah” merupakan Pejabat Karier yang hanya dapat diduduki oleh guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil.

Bahwa pengawas sekolah adalah sebuah jabatan karir yang hanya dapat diduduki oleh seorang pegawai negeri sipil dari guru. Pengawas sekolah merupakan guru pegawai negeri yang diangkat oleh pejabat yang berwenang yang nantinya akan melakukan pengamatan dengan melihat

baik secara langsung atau tidak terhadap objek yang diawasi yaitu sekolah yang merupakan lembaga penyelenggara pendidikan.

2. Ruang lingkup tugas pengawas sekolah

Sesuai dengan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 21 Tahun 2010 Pasal 5 disebutkan Tugas Pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantuan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. Tugas pengawas sekolah meliputi:

- a. Pengawasan akademik, mencakup:
 1. Pembinaan guru.
 2. Pemantauan pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah terdiri atas: Standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, standar penilaian pendidikan.
 3. Penilaian kinerja guru.
 4. Pembimbingan dan pelatihan profesional guru.
 5. Penilaian Kinerja Guru Pemula dalam program Induksi Guru Pemula (berkaitan dengan pemberlakuan Permenpan nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya).
 6. Pengawasan pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula
- b. Pengawasan manajerial, mencakup:
 1. Pembinaan Kepala Sekolah.
 2. Pemantauan pelaksanaan standard nasional pendidikan yang terdiri atas: standar pendidik dan tenaga kependidikan, standard pengelolaan, standard sarana dan prasana, serta standard pembiayaan.

3. Penilaian kinerja Kepala Sekolah

3. Fungsi Pengawas Sekolah.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 57, pengawas sekolah memiliki fungsi; sebagai 1) Pembinaan Kepala Sekolah dan Guru, 2) Pemantauan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan dan 3). Penilaian Kinerja Kepala Sekolah dan Guru Kaitannya dengan fungsi pengawas sekolah tersebut, pengawas sekolah menjalankan kegiatan supervisi yang dilakukan secara teratur, terprogram dan berkesinambungan atau secara terus menerus. Kegiatan supervisi dimaksud meliputi supervisi akademik dan supervisi manajerial.

B. Hakekat Agama Dalam Penilaian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Islam telah mengajarkan kepada umatnya bahwa setiap kinerja harus dinilai. Dan ayat yang menjadi rujukan dalam penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105.

*Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."*⁷

Kata "*i'malû*" berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti "bekerjalah". Kata "*sayara*" berarti melihat secara detil. Sebuah kamus mengartikan kata ini dengan makna "*tasayyara al-jild*", mengelupasi kulit, menguliti, membreak-down. Dengan makna ini, kata "*sayara*" bisa juga diartikan sebagai tindakan "mengevaluasi, atau menilai' dengan melakukan perbandingan antara rencana kegiatan dan hasil yang telah diperoleh.

Kata "*amalakum*" berarti amalmu atau pekerjaanmu. Kata ini bisa berarti "amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di

⁷ QS : AT Taubah : 105

dunia”. Dalam bahasa manajemen, hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja (*performance*). pengungkapan kata “**Allah, Rasul, dan Mukmin**” berarti para penilai itu tidak saja Allah, tetapi juga melibatkan pihak lain, yakni Rasul dan kaum Mukmin. Dalam bahasa manajemen, penilaian melibatkan pihak lain ini biasa disebut penilaian (pengawasan).

Landasan agama merupakan pilar utama bagi setiap individu, apalagi bagi seorang pengawas dan assessor yang melakukan penilaian terhadap kepemimpinan dan kinerja Kepala Sekolah. Landasan agama hendaknya menjadi perisai dan ruh dalam menjalankan tugas tersebut, agar dalam melakukan penilaian berlaku obyektif dan transparan. Selain berlandaskan ajaran Al-Qur’an, landasan agama juga berpegang pada prinsip kepemimpinan yang di contohkan oleh Nabi Muhammad SAW, dengan memiliki karakter yang baik yaitu: *Sidiq, Amanah, Fatonah dan Tabligh*.

Dalam pelaksanaan penilaian terhadap Kepala Sekolah, seorang pengawas atau assessor mungkin saja keliru dan salah, bahkan mungkin saja dengan sengaja atau pun tidak melakukan manipulasi data dan laporannya, atau terpengaruh oleh pihak-pihak tertentu sehingga melahirkan penilaian yang tidak obyektif dan bersifat formalistis. Namun atas kesadaran keagamaan tersebut, seorang pengawas akan menyadari bahwa ada penilaian yang maha teliti dan maha adil yang akan menilai setiap kinerja dan perbuatan manusia yaitu Allah SWT di mana Allah akan mencatat dan meminta pertanggungjawaban atas apa pun yang dilakukan setiap manusia.

Untuk itu seorang pengawas (penilai) dalam perspektif Al-Qur’an harus memiliki sifat-sifat seperti: a) Memiliki ketaqwaan yang baik (QS. Al-Maidah ayat 57). b) Memiliki pengetahuan yang luas (QS. Al-Baqarah ayat 247), c) Memiliki sifat tanggungjawab (amanah). (QS. An-Nisa ayat 58), d) Memiliki sifat Jujur (QS Az-Zumar ayat 33) dan e) Memiliki sifat adil (QS Al-Maidah ayat 8).

Dalam perakteknya seharusnya landasan agama menjadi ruh dan nafas seorang pemimpin dan pengawas (penilai) dimanapun berada. Sebagai pedoman utama dalam kepemimpinan adalah Al-Qur’an juga berpegang pada prinsip kepemimpinan yang di contohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Pengawasan di dalam bahasa Arab memiliki makna yang sama dengan kata *al-riqabah*. Di dalam al-Qur’an, kata ini disebutkan pada beberapa ayat yang secara umum menunjukkan adanya fungsi pengawasan, terutama pengawasan dari Allah swt. Salah satunya tersebut dalam Q.S. An-Nisa: 1

Artinya: “Bertakwalah kepada Allah yang dengan nama-Nya kamu saling meminta, dan (peliharalah) hubungan kekeluargaan. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasimu”⁸

Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain, dan menganjurkan untuk melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. Hal ini antara lain berdasarkan hadits Rasulullah Saw sebagai berikut:

Artinya: “Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.”⁹

Pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Islam sangat menekankan pengawasan yang berasal dari diri, yakni yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga. Allah SWT berfirman.”¹⁰

Dalam proses dan kegiatan penilaian/pengawasan terhadap kinerja Kepala Sekolah tentunya ada pihak yang

⁸ QS : An Nisa : 1

⁹ HR. Tirmidzi: 2383

¹⁰ QS : Al-Mujadalah: 7

menilai, dan sebagai penilai/pengawas diperlukan beberapa syarat-syarat yang sejalan dengan landasan Al-Qur'an dan Hadits, yaitu:

1. Beriman: Seorang yang melakukan pengawasan/penilaian harus seorang yang beriman. (QS. Ali Imran: 28, QS. An Nisa:144, QS. Al Mumtahanah: 13).
2. Berakal sehat, normal atau waras. (*Maturity*) (الرشد).
3. Berpengetahuan (*Knowledge*, العلم). Seorang yang ditugaskan menjadi pengawas harus berpengetahuan tentang persoalan manajerial, perihal kontrol dan cara yang benar dalam melaksanakannya. Hal ini dapat disimpulkan dari pemahaman terhadap firman Allah swt. (QS. Az Zumar: 9)
4. Kekuasaan (*authority*, السلطة). Seorang yang melakukan pengawasan atau penilaian harus memiliki kewenangan penuh secara resmi dalam hal pelaksanaan pengawasan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan dari pemahaman hadits Rosulullah SAW tentang setiap pemimpin akan dimintai pertanggung-jawabannya. Dengan adanya pertanggung-jawaban tersebut, secara otomatis pemimpin tersebut memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan, karena hal tersebut merupakan salah satu yang akan dimintai pertanggungjawaban atasnya.
5. Panutan (القدوة). Seorang pengawas yang melakukan pengawasan itu harus mampu menjadi panutan yang baik bagi anggotanya. Hal sesuai dengan firman Allah swt. (QS. Al Baqarah: 44.) Dalam ayat tersebut, Allah swt mengecam orang-orang yang hanya menyuruh orang lain untuk melakukan kebaikan, sedangkan dirinya sendiri tidak. Dan Kegiatan pengawasan, jika ditinjau dari aspek tujuannya, sejatinya bagian dari aktifitas menyuruh orang lain untuk melakukan kebaikan (sebagaimana yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan). Oleh karena itu, seorang pengawas harus berusaha sekuat tenaga untuk melaksanakan segala sesuatunya dengan baik dan benar.
6. Memiliki integritas (*integrity*, *Fidelity*, الأمانة). Seorang pengawas yang melakukan pengawasan itu harus amanah, menjalankan tugasnya dengan sebenar-benarnya dan tidak boleh khianat sekecil apapun. Hal ini sesuai dengan firman Allah: QS. Al Mukminun: 8.
7. Positivity, (الإيجابية). Seorang yang melakukan pengawasan itu tidak hanya fokus terhadap kesalahan-kesalahan orang lain (yang diawasi), tetapi dia harus memberi saran yang baik bagi yang berprestasi dan memberikan peringatan atau sanksi bagi mereka yang menyimpang. Hal ini sesuai dengan pemahaman terhadap firman Allah swt: QS. Al Maidah: 100.
8. Obyektif, Netral dan tidak berpihak. Seorang pengawas yang melakukan penilaian harus memutuskan dan menetapkan sikap dan segala sesuatunya secara, netral, objektif dan tanpa ada keberpihakan kepada salah satu pihak yang dinilai. Sesuai dengan firman Allah SWT. (QS. Al An'am 152)
9. Teliti (Certainty التيقن). Seorang pengawas harus teliti dalam melakukan tugasnya, memastikan bahwa semua prosedur dan langkah-langkah pengawasannya telah terlaksa dengan baik, dan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan sehingga keputusannya menjadi kokoh. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt. QS. Al Hujurat: 6.

C. Hakikat Filosofi Dalam Penilaian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam dunia pendidikan, kita sudah mengenal semboyan dan istilah yang familier dan berbicara mengenai filosofi kepemimpinan, ternyata Indonesia juga memiliki filosofi yang memiliki makna yang cukup mendalam. Filosofi tersebut dijabarkan dalam tiga kalimat berbahasa Jawa: *"Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani"*. Yang di gagas oleh Ki Hajar Dewantara, Inti dari filosofi tersebut, yaitu: *"Ing Ngarsa Sung Tuladha"* berarti dari depan memberikan teladan. Seorang pemimpin merupakan orang yang akan dilihat oleh seluruh orang yang dipimpinnya. *"Ing Madya Mangun Karsa"* berarti di tengah menggugah semangat. Seorang pemimpin dalam ketika berada di tengah-tengah yang dipimpin harus bisa mengayomi, menjalin kebersamaan, dan memotivasi untuk mencapai tujuan. Dan *Tut Wuri Handayani"* berarti dari belakang memberikan dorongan.

Seorang pemimpin juga harus bisa menempatkan diri di belakang untuk mendorong individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya.

Filsafat progresivisme mengenal dua nilai, intrinsik dan instrumental yang keduanya saling bergantung satu sama lainnya sebagaimana antara pengetahuan dan kebenaran. Hubungan antara kedua jenis nilai tersebut menyebabkan adanya perkembangan dan perubahan bagi nilai. Oleh karena itu nilai merupakan bagian integral dari penganlaman yang bersifat relatif, temporal dan dinamis. Sebagian para ahli membedakan macam nilai dengan nilai instrumental dan nilai intrinsik. Nilai instrumental adalah nilai yang dianggap baik karena bernilai untuk sesuatu yang lain. Nilai ini terletak pada konsekuensi-konsekuensi pelaksanaannya dalam usaha untuk mencapai nilai yang lain. Nilai ini dapat dikategorikan sebagai nilai yang bersifat relatif subyektif.

Pandangan Behavioristik dan Kontruktivistik tentang Evaluasi/ Assesmen.

Behavioristik	Konstruktivistik
Evaluasi menekankan pada respon pasif. Keterampilan secara terpisah dan biasanya menggunakan tes tulis.	Evaluasi menekankan pada penyusunan makna secara aktif yang melibatkan keterampilan integrase, dengan menggunakan masalah dalam konteks nyata.
Evaluasi dengan menuntut jawaban benar menunjukkan bahwa sang pembelajar telah menyelesaikan tugas-tugas belajar.	Evaluasi dengan menggali dan berpikir secara berbeda, pemecahan ganda, bukan hanya jawaban benar.
Evaluasi belajar dipandang sebagai bagian dari kegiatan pembelajaran dan biasanya dilakukan setelah kegiatan belajar dengan penekanan pada evaluasi individu.	Evaluasi merupakan bagian utuh dari belajar dengan memberikan tugass yang menuntut aktivitas belajar bermakna serta menerapkan apa yang dipelajari dalam konteks nyata. Evaluasi akan menekankan pada keterampilan dan proses dalam kelompok.

Secara filosofis evaluasi merupakan upaya untuk memberikan penilaian terhadap sebuah proses yang telah dilalui guna mengukur sejauh mana proses telah

berjalan menuju capaian-capaian yang diharapkan, sekaligus mendapatkan gambaran dan indikator yang mendukung serta menghambat capaian tersebut. Dari situ diharapkan kita mampu memunculkan

format dan strategi yang untuk mengatasi problem atau lebih meningkatkan capaian untuk menjadi lebih baik. Untuk itu proses evaluasi harus berjalan normal dengan alur yang benar tanpa intervensi dan dilaksanakan dengan penuh kejujuran tanpa rekayasa.

D. Hakikat Psikologi Dalam Penilaian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Aspek Psikologi dalam penilaian kepemimpinan Kepala Sekolah bukanlah seluruhnya bersifat fenomena psikologi, tapi dapat dipelajari dari berbagai disiplin ilmu. Dalam psikologi, proses penilaian kepemimpinan selalu dilihat dalam konteks sosial, artinya individu dalam hubungan dengan orang lain harus memberi perhatian pada hakikat kehidupan masyarakat dimana individu berada.

Dalam hal ini psikologi membantu mengidentifikasi fitur mana dari masyarakat yang berdampak paling kuat. Tantangan yang paling penting dalam kepemimpinan adalah membangun sebuah citra, gaya hidup, dan gaya kerja, dimana pemimpin mengendalikan para pengikut dan situasi (peristiwa), bukan sebaliknya. Pemimpin memberi inspirasi, bersikap proaktif, bukan reaktif.

Kepemimpinan sekolah perlu dilandasi dengan motivasi yang kuat, guna memberikan contoh kepada seluruh bagian yang ada dalam lingkup pendidikan. Motivasi adalah dorongan dalam diri yang berhubungan dengan tingkat, arah dan persistensi-konsistensi usaha yang dilakukan seseorang dalam bekerja. Kepemimpinan tidak mungkin berlangsung tanpa ada upaya memotivasi bawahan/orang lain yang biasanya dapat dilakukan dengan memberi penghargaan, menghargai, menciptakan pekerjaan yang lebih menarik, menjadi pendengar yang baik, memberi tantangan, dan memberikan reward, perhatian dan penghargaan.

Jika kepemimpinan terfokus pada proses mempengaruhi, maka untuk memahami hal tersebut, setiap individu perlu berfokus pada kondisi mental (*mental*

state) dan proses yang mengarahkan orang-orang untuk mendengarkan pemimpinnya, mengindahkan apa yang dikatakan, dan memiliki visi seperti yang dimiliki sang pemimpin.

Pemimpin yang efektif secara psikologis ditentukan oleh kepribadian dan tindakan-tindakannya, bukan dengan kata-kata dan kebijakan-kebijakan organisasi. Oleh karenanya, konsep diri membentuk citra diri, merupakan hal utama untuk meradiasi pengaruh positif bagi individu dan organisasi. Pemahaman mengenai psikologi kepemimpinan dapat dilihat dari kepemimpinan motivasional yang dimiliki oleh setiap individu. Pemimpin motivasional memiliki peran yang unik. Tantangan-tantangan yang dihadapi cukup besar; mampu memengaruhi dan mengendalikan bawahan, memperhatikan karir dan kehidupan yang lebih baik dari bawahannya. (Snair, 2008).

Fungsi seorang pemimpin dalam pandangan/teori psikologis adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk memotivasi kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mau bekerja guna mencapai sasaran-sasaran organisasi maupun memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis seperti pengakuan, martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

E. Hakikat Sosiologi Dalam Penilaian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Aspek sosiologi dalam penilaian Kepala Sekolah dianggap sebagai usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi dan usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik.

Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam

pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya. Dan yang lebih penting lagi seorang pemimpin harus mampu membangun komunikasi yang baik dengan lingkungan masyarakat sekitarnya, karena penilaian atas kepemimpinan Kepala Sekolah akan melibatkan masyarakat (Guru, peserta didik dan Komite Sekolah). Penilaian kepemimpinan secara sosiologis akan memberikan dampak pada lingkungan dan masyarakat, untuk itu seorang pemimpin harus memiliki kedekatan dengan lingkungan sosial agar terbangun komunikasi yang baik.

Implementasi Penilaian Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.

1. Aspek Penilaian

Bahwa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja Kepala Sekolah mencakup tiga dimensi yakni: (a) komitmen terhadap tugas, (b) pelaksanaan tugas, dan (c) hasil

kerja. Komitmen terhadap tugas sebagai aktualisasi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial Kepala Sekolah. Pelaksanaan tupoksi sebagai aktualisasi dari kompetensi manajerial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan yang dimiliki Kepala Sekolah Sedangkan hasil kerja merupakan dampak dari pelaksanaan tugas pokok Kepala Sekolah sebagai refleksi dari semua dimensi kompetensi Kepala Sekolah.

Berdasarkan ruang lingkup penilaian kinerja Kepala Sekolah maka instrumen yang akan digunakan dalam penilaian kinerja Kepala Sekolah adalah skala penilaian (*rating scale*). *Rating scale* adalah daftar pernyataan/ pertanyaan yang harus dinilai oleh responden. Hasil penilaian terhadap pernyataan yang diajukan dinyatakan dalam empat skala nilai yang diurutkan mulai dari nilai yang terendah (1) sampai nilai yang tertinggi (4). Responden tinggal menetapkan salah satu skala nilai atas pertanyaan yang diajukan. Sebagai contoh lihat tabel di bawah ini tentang aspek penilaian kinerja Kepala Sekolah.

Tabel Aspek Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

No	Komponen Penilaian	Aspek/Dimensi Penilaian	Sub Aspek dan Indikator
1	Pelaksanaan Tupoksi	1. Supervisi	1.1. Merencanakan program supervisi 1.2. Melaksanakan program supervisi 1.3. Menindaklanjuti program supervisi
		2. Manajerial	2.1. Menyusun perencanaan sekolah 2.2. Mengelola program pembelajaran 2.3. Mengelola kesiswaan 2.4. Mengelola sarana dan prasarana 2.5. Mengelola personal sekolah 2.6. Mengelola keuangan sekolah 2.7. Mengelola hubungan sekolah & masyarakat 2.8. Mengelola administrasi sekolah 2.9. Mengelola sistem informasi sekolah 2.10. Mengevaluasi program sekolah 2.11. Memimpin sekolah
		3. Kewirausahaan	3.1. Mengembangkan usaha sekolah 3.2. Membudayakan perilaku wirausaha

2	Komitmen terhadap tugas	1. Kepribadian	1.1. Jujur dalam melaksanakan tugas 1.2. Terbuka dalam melaksanakan tugas 1.3. Bertanggung jawab dalam bertugas 1.4. Memiliki integritas sbg pemimpin
		2. Sosial	2.1. Menjalinkan hubungan dgn pihak lain 2.2. Memberikan bantuan kepada pihak lain
3	Hasil Kerja	1. Prestasi siswa	1.1. Prestasi akademik siswa 1.2. Prestasi non-akademik siswa
		2. Prestasi guru	2.1. Prestasi akademik guru 2.2. Prestasi non-akademik guru
		3. Prestasi sekolah	3.1. Kelebihan darisekolah lain 3.2. Penghargaan yang diterima Sekolah

Sumber diolah dari Buku Sumber: Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa ada tiga komponen yang dinilai dan setiap komponen terdiri atas sejumlah aspek dan untuk setiap aspek terdiri atas beberapa indikator. Masing-masing indikator ditunjukkan oleh bukti fisik atau deskriptor, sebagai kinerja spesifik yang akan dinilai. Keberadaan buktifisik atau deskriptor tersebut disesuaikan dengan standar/kriteria penilaian yang ditetapkan. Kemudian dijabarkan menjadi beberapa komponen, aspek, indikator, deskriptor dan kriteria penilaian.

2. Intrumen Penilaian

Beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk menilai kinerja Kepala Sekolah, sebagai pegangan para pengawas sekolah dalam rangka menilai kinerja Kepala Sekolah sesuai dengan jenis kompetensi yang diuraikan diatas, yaitu: Unsur Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Sosial. Pemilihan instrumen pada dasarnya bisa saja disilang, dalam arti kinerja Kepala Sekolah pada unjuk kerja berdasarkan kompetensi nomor 1 jika hanya dinilai dengan menggunakan instrumen X misalnya menunjukkan hasil yang belum mengukur, maka pengawas sebagai penilai menggunakan instrument tambahan, sehingga apa yang diukur dapat tercapai.

Alternatif lain sebelum pengawas menentukan instrumen tertentu, bisa saja melakukan diskusi dengan sesama pengawas mengenai pengalamannya dalam menilai kinerja Kepala Sekolah pada jenjang yang berbeda. Maksudnya instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja Kepala Sekolah pada jenjang Sekolah Menengah Atas. Dengan demikian pada pelaksanaan evaluasi kinerja untuk mengetahui sejauh mana ketercapain kompetensi Kepala Sekolah ini harus terlebih dahulu pengawas sebagai evaluator melakukan ujicoba beberapa instrumen sesuai dengan kesempatan dan waktu ketika berkunjung ke sekolah yang dibinanya.

3. Sistem Pengawasan dan Evaluasi di Dinas Pendidikan DKI Jakarta

Pemantauan dan evaluasi dilakukan dalam konteks desentralisasi pendidikan, yang ditempuh melalui proses perancangan, perencanaan, dan pelaksanaan pendidikan di tingkat provinsi dan kotamadya/kabupaten. Proses ini sekaligus sebagai upaya pemberdayaan peningkatan kapasitas, kapabilitas aparat pemantauan dan evaluasi di berbagai tingkatan secara sinergis dan berkesinambungan, sehingga desentralisasi pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik dalam waktu lima tahun yang akan datang. Pemantauan dan evaluasi dilakukan sampai ke satuan pendidikan.

Pemantauan dan evaluasi dilakukan oleh unit-unit pemantau dan pengevaluasi pendidikan di tingkat dinas pendidikan provinsi, suku dinas pendidikan kabupaten/kota, seksi dinas pendidikan tingkat kecamatan, dan satuan pendidikan. Acuan utama dalam mengukur kesesuaian standarisasi yang tercantum dalam RPJMD dan/atau Renstra Dinas Pendidikan 2013-2017 adalah Standar Nasional Pendidikan. Apabila dalam pelaksanaan pemantauan dan evaluasi ditemukan masalah atau penyimpangan, maka secara langsung dapat dilakukan bimbingan, saran-saran dan cara mengatasinya serta melaporkannya secara berkala kepada stakeholders.

Adapun kegiatan pengawasan dan penilaian terhadap kinerja Kepala Sekolah dilakukan oleh Tim Pengawas Sekolah. Sumber penilaian, yaitu: Penilaian dokumen tertulis, penilaian dari Guru, Siswa (Osis), Karyawan (staf), Komite sekolah dan Tim Pengawas, adapun focus penilaian lebih kepada penilaian kinerja Kepala Sekolah. Adapun hasil penilaian tim pengawas hanya membuat rekomendasi untuk disampaikan kepada Dinas Pendidikan. Hasil PKKS secara umum bermanfaat untuk Kenaikan pangkat (golongan), untuk tunjangan TKD dan sebagai dasar rotasi Kepala Sekolah.

Sebagai dasar dan acuan dalam penilaian PKKS kami menggunakan standard dari pemerintah pusat dengan Permendiknas No. 13 Tahun 2017. Meliputi: Kompetensi Kepribadian dan Sosial, Kompetensi Pembelajaran, Kompetensi Pengembangan Sekolah, Kompetensi Manajemen sumber daya, Kewirausahaan dan Supervisi Pembelajaran.

Penilaian kinerja Kepala Sekolah yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah bertujuan:

1. Untuk memperoleh data tentang pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab Kepala Sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dan supervisi pada sekolah yang dipimpinnya.

2. Memperoleh data hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin sekolah.
3. Menentukan kualitas kerja Kepala Sekolah sebagai dasar dalam promosi dan penghargaan yang diberikan kepadanya.
4. Menentukan program peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya.
5. Menentukan program umpan balik bagi peningkatan dan pengembangan diri dan karyanya dalam konteks pengembangan karir dan profesinya.
6. Adapun hambatan dan temuan dalam melakukan pengawasan dan penilaian dalam PKKS di DKI Jakarta, antara lain: 1). Masih ada tim pengawas yang kurang obyektif dalam memberikan penilaian. dengan bahasa yang sederhana “tidak tega dan kasihan”. Akhirnya penilaian hanya bersifat formalistik. 2). Mal Admintrasi dan dokumen yang tidak tercatat, 3). Dana BOS/BOP untuk pembelian barang fiktif dan 4). Tidak adanya media publikasi dan reward untuk Kepala Sekolah yang mendapatkan nilai terbaik

4. **Keterkaitan Landasan Agama, Filosofi, Psikologi dan Sosiologi Dalam Penilaian Kepemimpinan Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan Propinsi DKI Jakarta**

Sebagai pengawas, Kepala Sekolah dan sebagai pribadi, langkah awal terbaik yang kita lakukan adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Mengapa kita harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja? Karena Allah menyuruh kita untuk melakukan hal itu.

Dalam suatu organisasi yang bergerak dinamis dan semakin kompleks, termasuk lembaga pendidikan dengan banyaknya

sumber daya yang ada sangat memungkinkan berbuat kesalahan atau menyimpang dari tujuannya. Guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, membuat fungsi pengawasan semakin penting kedudukannya dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik, bisa jadi tujuan yang hendak dicapai akan kurang maksimal, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Pengawasan atau penilaian kinerja Kepala Sekolah merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk melihat kekesuaian antara kinerja dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk itu dalam melakukan penilaian harus memiliki dasar yang kuat, terutama landasan Agamanya, agar dalam proses penilaian tersebut dapat berjalan baik, tanpa adanya penyimpangan-penyimpangan, apalagi penilaian dinodai dengan perbuatan yang tidak terpuji. Bila dalam penilaian ditemukan ada penyimpangan atau kekurangan maka diperlukan adanya perencanaan ulang (revisi).

Obyektifitas penilaian sangatlah penting dilakukan oleh siapa pun dan dimanapun, karena penilaian yang tidak profesional akan berdampak pada kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Penilaian yang buruk akan berdampak pada yang melakukan penilaian (pengawas) dan yang di nilai. Untuk itu keterkaitan landasan agama dalam melakukan penilaian sangatlah penting. Landasan agama (bersumber dari Al-Qur'an dan Hadit) seharusnya menjadi ruh dan penguat dalam melakukan penilaian atau pengawasan.

Proses pengawasan atau penilaian Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan Propinsi DKI Jakarta sudah berjalan dengan baik dan agama sebagai landasan dalam melakukan penilaian. Juga landasan filsafat, psikologi dan sosiologi telah memberi pengaruh dan pertimbangan bagi para pengawas dalam melakukan penilaian dan pengawasan terhadap kinerja Kepala Sekolah. Karena dalam melakukan

pengawasan juga melibatkan kelompok masyarakat sebagai penilai. Karena dalam proses dan mekanisme penilaian atau pengawasan banyak kelompok masyarakat yang terlibat, yaitu Guru, Peserta didik, Staf, Komite Sekolah dan Lingkungan sekolah, Kelompok tersebut dalam mekanisme dan proses penilaian kinerja Kepala Sekolah semua di libatkan, sehingga penilaian kinerja Kepala Sekolah mau tidak mau telah diketahui dan melibatkan masyarakat.

Secara operasional proses penilaian kinerja Kepala Sekolah di Wilayah DKI Jakarta telah melibatkan unsur masyarakat sebagai bagian dari kelompok penilai, sehingga hasil penilaian lebih obyektif, transparan dan akuntabel.

F. KESIMPULAN

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan faktor penting dalam menggerakkan dan menentukan keberhasilan peningkatan mutu lembaga pendidikan, untuk itu seorang Kepala Sekolah diharuskan menguasai dan menerapkan suatu strategi kepemimpinan yang ideal guna meningkatkan kinerjanya dengan menghimpun seluruh potensi yang ada di lembaganya dengan mengedepankan prinsip efektif dan efisien dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga yang dipimpinya.
2. Bahwa hakekat agama dalam penilaian kepemimpinan pendidikan (Kepala Sekolah) harus menjadi dasar dan acuan dalam setiap melakukan penilaian dan pengawasan, agar hasilnya dapat memberikan manfaat dalam kehidupan, baik di dunia dan di akhirat. Untuk itu dasar yang harus menjadi kaidah: jujur, objektif; ikhlas. Dan keyakinan bahwa pengembalian kepada Allah yang mengetahui *al-ghayb* dan *asy-syahâdah* merupakan penumbuh dan penguat integritas, serta kewaspadaan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya

3. Dalam penilaian yang baik perlu melibatkan banyak pihak. Hal ini dibuktikan oleh penyebutan dalam Al-Qur'an yaitu "Allah, Rasûl, dan al-Mu'minûn." Dalam bahasa manajemen, penilaian "segitiga ini" biasa disebut "penilaian 360 derajat" (atas, bawah, samping kanan, dan samping kiri). Penilaian yang hanya dilakukan oleh atasan acapkali tidak objektif, bahkan cenderung terjadi "conflict of interest".
4. Aspek agama, filsafat, Psikologi dan Sosial dalam Penilaian kepemimpinan Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan DKI Jakarta secara nyata nampak dalam proses pengawasan atau penilaian, hal ini terlihat dalam butir penilaian (indikator) tertulis secara jelas, misalnya berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia, sikap jujur, komitmen dan integritas. Demikian juga dalam landasan filsafat, psikologi dan sosiologi, semua telah tertulis dalam butir penilaian.

G. Daftar Pustaka

- Al Qur'an Terjemahan, Dirjen Bimas Islam Kementrian Agama RI.
- Aqib, Zaenal. 2015. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, CV. Yrama Widya.
- Athoillah, Anton. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen*, Cetakan ke-2, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Atmodiwiro, Soebagyo. 2003. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya.
- C.A. Hunt, J.G. & Hosking. 1988. *Leaders and Managers: An International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon Press.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional: PENILAIAN KINERJAKEPALASEKOLAH Tahun 2008

- Effendi, Usman. 2015. *Asas Manajemen*, cetakan ke 2, PT. Raja Grafindo Persada
- Fitrah, M. 2017. *Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan*. *Jurnal Penjaminan Mutu*.
- Hasan Basri dan Rusdiana. 2018. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, Cetakan ke-2, Bandung: CV Pustaka Setia..
- Mulyasa E. 2001. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja.
- Pendidikan Agama Islam IAIN Palopo. <http://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/igro>
- Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Nomor: 376 Tahun 2016.
- Permendikbud RI Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.
- Permendiknas RI Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah .
- Peterson W. Marvin, at. All. 1997. *Planning and Management for a Changing Environment*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- PPTK. Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan "Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah. Bahan Ajar Implementasi Kurikulum 2013 Untuk Kepala Sekolah. Tahun 2014.
- Ramayulis dan Mulyadi. 2017. *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Kalam Mulia.
- Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management In Education*, cetakan ke XII, IRCISO.
- Suarga. 2017. *Efektifitas Penerapan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Layanan Administrasi Pendidikan*, *Jurnal Idaarah*, Vol. I, No. 1.
- Sujak, Abi. 2009. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku*

- Organisasi*), Jakarta: Rajawali Pers.
- Thoha, Miftah. 1999. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Usman, Husaini. 2015. *Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah*, *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol 14, No 3.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zara Er Karima, Arivia Shafira, Aprilia Ayu, Jilan Salma. *IQRO: Journal of Islamic Education* Juli 2020, Vol.3, No.1, hal.15-30 ISSN(P): 2622-2671; ISSN(E):2622-3201 ©2020.