

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Kajian terdahulu disajikan dan dideskripsikan sebagai bahan perbandingan dan rujukan sekaligus menentukan orisinalitas yang disusun pada penelitian agar tidak terjadi klaim plagiarisme dari pihak lain. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dalam penelitian.

1. Ibrahim Bavadal (2016:1-7) dalam sebuah jurnal yang berjudul penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dalam rangka peningkatan akuntabilitas sekolah. Menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah penting untuk dilaksanakan secara berkelanjutan agar bisa dijadikan sebagai perhatian bagi kepala sekolah untuk terus meningkatkan kinerjanya. Melalui penilaian kinerja kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas pembelajaran sebagaimana telah menjadi tujuan utama dari adanya lembaga pendidikan. Selanjutnya manfaat lain dari agenda penilaian kinerja kepala sekolah yaitu dapat memberi gambaran tentang perkembangan dan kemajuan pendidikan bagi sekolah, pengawas, dinas pendidikan dan pemerintah setempat.
2. Fatimah Ali (2013:1-9). Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah Dan Penjamin Mutu Pendidikan Terhadap Pengembangan Sekolah Efektif di Mts Se-Kabupaten Cirebon. Fokus kajiannya adalah mengetahui

pengaruh kinerja kepala sekolah, penjamin mutu pendidikan terhadap pengembangan sekolah yang efektif se-kabupaten Cirebon. Dalam penelitiannya menggambarkan bahwa kinerja kepala sekolah yang baik bersamaan dengan tim penjamin mutu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan sekolah yang efektif, selain itu kinerja kepala sekolah yang baik juga mempengaruhi efektivitas kinerja guru dan tenaga kependidikan di lingkungan sekolah.

3. Ummiasih (2022:5). Pengaruh Penilaian Kinerja Kepala Madrasah/RA dan Evaluasi Diri Madrasah/RA Terhadap Ketercapaian Standar Mutu Pendidikan. Dalam tesisnya Ummiasih fokus pada seberapa besar pengaruh dari pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah dan evaluasi diri RA yang dilakukan oleh pengawas yang dilakukan secara bersamaan terhadap ketercapaian standar mutu pendidikan. Pelaksanaan penilaian kinerja kepala madrasah/RA memiliki dampak positif terhadap ketercapaian standar mutu pendidikan sebesar 19% pada tingkat korelasi cukup 0,436. 81% sisanya dipengaruhi oleh variable lain. Dengan demikian penilaian kinerja kepala madrasah/RA terhadap ketercapaian standar mutu pendidikan lebih kecil dibanding variabel lain. Sedangkan evaluasi diri madrasah memberi pengaruh positif kepada sekolah sebesar 2,9% dan 97.1% dipengaruhi oleh variabel lain. Maka dari itu, dapat dibuat kesimpulan bahwa penilaian kinerja kepala madrasah/RA bersama dengan evaluasi diri

madrasah/RA menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan terhadap ketercapaian standar mutu pendidikan.

4. Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Iwayan Subagja dan I Gusti Lanang Wiratma dalam jurnalnya yang menilai kinerja kepala sekolah dari sisi profesionalisme dan kepribadian. Cara yang digunakan dalam menilai kinerja kepala sekolah yaitu observasi secara berkelanjutan tentang kinerja kepala sekolah maupun hasil dari kerjanya.
5. Penelitian selanjutnya dari Ade Mulyani yang mengangkat tema kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Yang menjadi sasaran utama dalam penelitian tersebut adalah mutu pembelajarannya di SMK se-kabupaten Purwakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tiga variabel yaitu, kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan mutu pembelajaran. Ade Mulyani berpendapat bahwa mutu pembelajaran merupakan sebuah gambaran dari prestasi sekolah dalam memberdayakan sumber daya manusia. Oleh karena itu, kinerja kepala sekolah yang baik sangat mempengaruhi dalam memotivasi kepada seluruh warga sekolah. Berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah memberi pengaruh sebesar 47.6% terhadap mutu pembelajaran.
6. Samsul Hadi, (2008), Konstruksi Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan menjelaskan bahwa kinerja kepala sekolah memiliki peran

dalam kepemimpinan, manajemen dan kepribadaian. Hasil penelitiannya yang menggunakan pendekatan kualitatif meunjukkan kinerja kepala sekolah memberikan dampak yang signifikan terhadap pengembangan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

7. Yuli Dwi, (2018:1-7). Manajemen pendidikan yang baik dapat dan pemanfaatn kompetensi guru yang optimal memengaruhi mutu. Pendidikan, dalam upaya meningkatkan manajemen pendidikan dan kompetensi guru kepala sekolah perlu menugaskan guru untuk berperan aktif dalam kegiatan ilmiah dan MGMP.

## **2.2 Kepala Sekolah**

### **2.2.1 Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah pimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan dasar atau menengah yang memiliki tanggung jawab terhadap terlaksananya aktivitas pendidikan. Dengan demikian, seluruh kegiatan di lingkungan sekolah tidak akan lepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin. (Daryanto, 2010:20). Dalam kamus besar bahasa indonesia, kepala sekolah merupakan ketua atas lembaga atau organisasi yang dipimpin, dalam hal ini, kepala sekolah menahkodai lembaga pendidikan dasar maupun menengah, swasta atau negeri sebagai tempat mendidik, mengajar dan membentuk karakter peserta didik yang baik.

Sesuai dengan Permendikbud Nomor 6 tahun 2018 tentang beban kerja Kepala Sekolah menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan setiap tugas kepemimpinannya di lembaga pendidikan

memiliki kewajiban dan tugas pokok sebagai manajerial, pengembang kewirausahaan yang terdapat di sekolah dan melaksanakan supervisi guru dan tenaga kependidikan.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pada praktiknya diharapkan menjadi seorang yang dapat memotivasi seluruh warga sekolah, guru, tenaga administrasi dan peserta didik. Selain itu kepala memiliki kewajiban dalam mengorganisasi setiap orang yang terlibat dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya agar tercipta iklim kerja yang sesuai dengan tugasnya. Kepala sekolah juga memiliki peran dalam mengembangkan potensi dan kemampuan guru dalam praktik mengajar. Secara rinci berikut adalah peran kepala sekolah di lembaga pendidikan.

#### 1. Kepala Sebagai Administrator

Sebagai administrator kepala sekolah memiliki kewenangan mengelola bagian administrasi dan menyajikan data yang valid tentang perkembangan peserta didik meliputi: data administrasi bimbingan konseling, perpustakaan, administrasi kesiswaan, keuangan, data administrasi guru dan sarana prasarana sekolah.

#### 2. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan

Kewajiban kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan memiliki tugas dalam menyusun rencana program supervisi pendidikan yang terdiri dari rencana program supervisi kelas, supervisi kegiatan ekstrakurikuler, supervisi perangkat pembelajaran. Selanjutnya

setelah menyusun perencanaan supervisi kepala sekolah bersama guru senior melaksanakan supervisi pendidikan.

### 3. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Peran kepala sekolah sebagai inovator adalah mampu membuat gagasan baru yang inovatif yang sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan. Ide dan gagasan yang inovatif tersebut disosialisasikan supaya bisa menjadi inspirasi dan motivasi bagi guru untuk dilaksanakan bersama segenap warga sekolah.

### 4. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai motivator harus bisa memacu motivasi guru untuk terus berinovasi dalam menentukan praktik pembelajaran yang terbaik untuk peserta didik, dengan demikian kepala harus menjadi role pendidikan masa kini.

### 5. Kepala Sekolah Sebagai Pjabat Formal

Untuk menjadi kepala sekolah dalam lembaga pendidikan diperlukan persyaratan khusus yang harus dipenuhi sebagai bahan pertimbangan kelayakan calon kepala sekolah serta melalui proses dan prosedural yang telah ditentukan. Oleh karena itu maka perlu memperhatikan hal-hal yang berkenaan dengan: latar belakang, pendidikan, pengalaman dan integritas.

### 6. Kepala sekolah sebagai manajer

Sebagai pemimpin tertinggi dilembaga pendidikan kepala harus memiliki kompetensi dalam hal mengelola keuangan, administrasi,

penentu kebijakan, mengambil keputusan, membuat perencanaan yang baik dan melaksanakan setiap perencanaan yang telah disusun bersama.

Dari beberapa peran yang harus dilakukan dan dikuasai dalam rangka meningkatkan efektivitas tugasnya, maka kepala sekolah dituntut untuk memiliki beberapa kemampuan diantaran, 1) *Conceptual skill*, 2) *Human Skill*, 3) *Technic Skill* (Wahyudi, 2009:63). Berikut adalah penjelasan lebih detail.

#### 1. *Technical Skills*

Adalah keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah tentang metode khusus, prosedur dan teknik dalam melaksanakan kegiatan serta dapat memaksimalkan manfaat dari segala sumber daya yang dimiliki dalam mendukung kegiatan sekolah.

#### 2. *Human Skills*

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan bekerja secara kooperatif, sehingga dapat dengan mudah membangun kerjasama dan relasi dengan orang lain yang paham tentang konsep perkembangan pendidikan dalam rangka kepentingan kemajuan lembaga pendidikan yang dipimppinya (Kompri, 2014).

#### 3. *Conceptual Skills*

Kemampuan konseptual yang harus dimiliki kepala sekolah diantaranya: 1) Kemampuan analisis, 2) kemampuan berfikir

rasional, 3) mampu memprediksi setiap kecenderungan tentang perkembangan pendidikan, 4) mampu dalam membaca setiap peluang dan berbagai permasalahan sosial masyarakat. (Wahjosumidjo, 2011)

### **2.2.2 Kinerja Kepala Sekolah**

Kinerja dalam kamus besar bahasa indonesia daring adalah prestasi yang telah dicapai dan dapat dilihat hasilnya wujud dari kemampuan kerja. Menurut supardi, (2014:47). Kinerja merupakan suatu pencapaian seseorang dalam sebuah badan, organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai target sesuai dengan standarisasi dalam kurun waktu telah ditentukan. Sedangkan menurut E. Mulyasa (2006:136) kinerja merupakan performen kerja yang diekspresikan bentuk pelaksanaan, pencapaian dan prestasi kerja. lebih lanjut Fatah (2004:69) menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan seseorang dalam dunia kerja yang dapat menghasilkan sebuah karya atau prestasi tertentu.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat kemampuan seseorang dalam melaksanakan setiap tugas yang telah diamanatkan, sehingga istilah kinerja merupakan satu kesatuan dari kata bekerja. Oleh karena itu dalam penilaian kinerja yang menjadi tolak ukurnya adalah porsesntase proses bekerja seseorang atas pekerjaannya. Kinerja kepala sekolah secara lebih rinci dapat diketahui pada bidang-bidang berikut:



1. Kinerja kepala sekolah terhadap pengelolaan.

Dalam bidang pengelolaan kinerja kepala dapat dianalisis dari efektivitas penyusunan berbagai program pendidikan seperti pedoman kerja, struktur organisasi.

2. Kinerja kepala sekolah secara struktural

Secara struktural kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam tugasnya untuk melaksanakan setiap aturan yang telah ditetapkan oleh atasan baik yayasan maupun lembaga formal di atasnya. Selain itu kepala sekolah bertanggung jawab untuk menginstruksikan setiap program, dan aturan formal untuk dilaksanakan oleh semua guru dan tenaga pendidikan yang ada di lingkungan sekolah.

3. Kinerja Kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidik

Salah satunya dapat diidentifikasi dalam membantu meningkatkan kualitas guru, karena memberdayakan pendidik untuk lebih optimal dalam pembelajaran merupakan bagian penting dari sukses tidaknya kinerja kepala sekolah dalam mengemban amanah.

Kinerja kepala sekolah dapat ditingkatkan melalui beberapa cara sebagai berikut:

1. Pembinaan Displin

Kepala sebagai pemimpin harus menunjukkan sikap disiplin yang tinggi dalam dunia kerja. disiplin bisa dilatih dengan cara

membiasakan hal-hal kecil tepat waktu dalam pekerjaan.

Contoh datang ke sekolah lebih awal dari para guru atau siswa

## 2. Pemberian motivasi

Seorang pemimpin juga membutuhkan motivasi untuk menumbuhkan semangat kerja. motivasi bisa diberikan oleh atasan, atau rekan kerja

## 3. Penghargaan

Melalui penghargaan kepala sekolah maupun tenaga kependidikan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan lebih produktif

### **2.2.3 Strategi Kepala Sekolah**

Strategi dalam organisasi menjadi bagian dari upaya menciptakan model kerja yang efektif dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin dituntut memiliki strategi tertentu yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja dan karakter karyawan. Strategi dapat diartikan sebagai suatu cara, siasat, trik, metode yang dijadikan panduan untuk beraksi dalam mencapai tujuan (Fathurohman dan Sutikno. 2011:3).

Menurut Sunarto (2002:40). Strategi adalah perumusan tujuan jangka panjang yang menjadi dasar sebuah lembaga serta alternatif-alternatif dalam tindakan mengalokasikan sumber daya yang benar. Drucker dalam akdon (2011:4) menegaskan bahwa menerapkan strategi dalam pekerjaan sama halnya dengan mengerjakan sesuatu

dengan benar, strategi merupakan susunan, pendekatan dan kaidah-kaidah dalam memanfaatkan segala sumber daya, waktu, sehingga mencapai tujuan pekerjaan secara optimal ( Hasan Basri.2013:199).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah seni yang memudahkan seseorang dalam mengerjakan suatu program yang efektif dan benar. Rangkaian strategi atau seni dapat disusun dengan cermat dan tepat oleh pemimpin lembaga pendidikan sehingga tujuan pendidikan tercapai dalam hal ini adalah peningkatan mutu pendidikan yang maksimal.

Berikut adalah strategi yang bisa diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan program kerja dan efektivitas layanan administrasi pendidikan di lembaga:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Peningkatan *skill* pendidik dan tenaga pendidikan menjadi unsur paling penting dalam meningkatkan kualitas kerja. cara yang paling efektif melalui pendidikan dan pelatihan untuk mengasah dan memodernisasi keterampilan karyawan.

2. Rotasi Kerja

Rotasi kerja menjadi strategi alternatif dalam merevitalisasi karyawan di lembaga pendidikan, upaya tersebut dilakukan untuk mengurangi kejenuhan atau kepenatan, maka dari itu diperlukan rotasi jabatan atau posisi kerja karyawan, dengan demikian karyawan akan tetap memiliki ide-ide kreatif sehingga layanan dan

administrasi pendidikan berjalan sesuai dengan strategi yang ditentukan.

### 3. Pembinaan Kepala Sekolah

Pembinaan adalah upaya yang dilakukan untuk memajukan mutu dan efisiensi kinerja kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi yang terdapat di lembaga pendidikan. pembinaan yang tepat dan berkesinambungan dari dinas pendidikan terkait akan menghasilkan pemimpin atau karyawan yang cakap dan terampil di bidangnya. Sementara pembinaan kepala sekolah terhadap guru atau tenaga administrasi dapat dilakukan secara kolektif atau diskusi kelompok. (Hartani Sukirman. 2009:33)

## **2.3 Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Penilaian kinerja kepala sekolah adalah proses penilaian pada setiap butir kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan tugas pokok yang menjadi tanggung jawab pekerjaannya berdasarkan delapan bukti fisik mutu pendidikan yang menjadi standar nasional pendidikan, dalam rangka pembinaan dan peningkatan karir dan jabatan kepala sekolah dan prestasi lembaga pendidikan (Kemendikbud, 2018).

Penilaian kinerja kepala sekolah adalah kegiatan asesmen yang dilakukan oleh pengawas sekolah terkait dengan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan. Dalam penilaiannya, pengawas sekolah melakukan pengumpulan, analisis dan interpretasi data tentang kinerja kepala sekolah selama satu tahun. Penilaian kinerja kepala sekolah

merupakan proses pengukuran tingkat derajat kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan sesuai dengan visi misi yang telah dirumuskan.

Syaiful, (2013) menjelaskan bahwa kinerja adalah derajat pencapaian dan keberhasilan pada target yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan. Dengan kata lain kinerja kepala sekolah adalah suatu pencapaian hasil kerja kepala sekolah yang berlandaskan pada standarisasi dan tolok ukur kerja.

Penilaian kinerja kepala sekolah pada dasarnya merujuk pada setiap proses, tahapan, ketepatan waktu yang telah dijadwalkan dan kualitas hasil pencapaian kerja apakah sudah sesuai dengan kriteria yang telah dirumuskan oleh pemerintah. (Abbas, 2017).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja kepala sekolah tidak hanya fokus pada kemampuan dan karakter kepemimpinan kepala sekolah, akan tetapi mengacu pada proses dan hasil kerjanya yang berkualitas sesuai dengan tujuan dari penilaian kinerja. Komponen penilaian kinerja kepala sekolah terdiri dari penilaian *input*, proses dan *output*.

1. Penilaian *input*, adalah kompetensi kepala sekolah dalam mengerjakan tugasnya. Pada penilaian input yang menjadi fokus adalah karakteristik dan komitmen kepala sekolah terhadap tugas pokok dan fungsinya.

2. Penilaian Proses, yaitu tahapan penilaian yang memfokuskan pada tanggung jawabnya sebagai manajer dan supervisi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
3. Penilaian *output*, merupakan agenda penilaian yang mengacu pada hasil dan capaian kerja kepala sekolah. Orientasinya adalah adanya perubahan dan perkembangan kinerja kepala sekolah, guru dan staf.

Dalam penilaian kinerja kepala sekolah diperlukan kerja tim untuk menyiapkan berbagai berkas dan data yang diperlukan oleh pengawas sekolah guna memberikan nilai yang positif bagi kepala sekolah. Berikut adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dan disiapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah.

1. Memperhatikan sasaran dan tujuan yang ditetapkan oleh pengawas
2. Mempertimbangkan tim yang akan menjadi bagian dalam penilaian kinerja kepala sekolah
3. Memperhatikan jenis pendekatan yang akan diterapkan dan prosedur dalam penilaian kinerja
4. Mengamati kriteria yang dibutuhkan untuk menilai efektivitas

Penilaian kinerja kepala sekolah dalam pelaksanaannya memiliki tujuan, manfaat, prinsip dan standar tertentu dalam setiap prosesnya yang diuraikan sebagai berikut:

### **2.3.1 Tujuan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Berdasarkan pedoman konsep penilaian kinerja kepala sekolah yang telah ditentukan kementerian pendidikan dan kebudayaan tahun

2018, tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja sekolah adalah menjamin objektivitas akuntabilitas dan pembinaan kepala sekolah yang didasarkan pada sistem prestasi dan karier.

Kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di lembaga pendidikan yang dilakukan oleh pengawas memiliki beberapa tujuan diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar di sekolah,
2. Mengukur kualitas kepala sekolah dalam meningkatkan tumbuh kembang siswa dalam pembelajaran
3. Mengetahui kelemahan dan kelebihan kepala sekolah sebagai manajer di lembaga pendidikan, selanjutnya akan diberi arahan dan masukan apa yang menjadi kelemahan yang dimiliki kepala sekolah dan mengapresiasi kinerja kepala sekolah yang dinilai baik.

Selain itu, ada beberapa alasan lain yang perlu dijadikan rujukan terkait pentingnya dilakukan penilaian kinerja bagi kepala sekolah diantaranya adalah:

1. Pada proses penilaian kinerja kepala sekolah dapat memperoleh saran perbaikan atas kinerjanya dalam rangka pengembangan mutu pendidikan di lembaga tersebut.
2. Penilaian kinerja kepala sekolah memiliki fungsi dasar dalam menentukan beberapa hal seperti prestasi sekolah, kompensasi bahkan pemberhentian kepala sekolah.

3. Sebagai sarana komunikasi pengawas dengan kepala sekolah tentang bagaimana kepala sekolah dalam mengelola pendidikan dan menginformasikan setiap ada hal baru yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah.

Menurut Haim Gaziel (2008) tujuan penilaian kinerja kepala sekolah diantaranya untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah, meningkatkan prestasi belajar siswa serta untuk mengetahui kepala sekolah yang kompeten dalam tugasnya

Tujuan lain dari penilaian kinerja kepala sekolah adalah, 1) *accountability* yaitu mengukur kinerja kepala sekolah melalui data yang telah dikumpulkan, 2) *improving system performance* adalah upaya meningkatkan performa kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola lembaga pendidikan, 3) *profesional learning* selain profesionalisme kepala sekolah dalam pembelajaran, profesionalisme guru dapat ditingkatkan melalui kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah, karena salah satu keberhasilan kinerja kepala sekolah dapat diukur dan dilihat dari profesionalisme dan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan peserta didik. Yaitu sebuah pembelajaran yang berpusat pada siswa sementara guru sebagai fasilitator (Principals Association, 2012).

Hal yang sangat penting dari agenda penilaian kinerja kepala sekolah adalah dapat menanamkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap sekolah sebagai lembaga pendidikan yang membina dan



menumbuhkan karakter siswa sehingga dengan adanya penilaian kinerja kepala sekolah lembaga pendidikan memperoleh nilai positif, maka para wali murid dan masyarakat akan menaruh kepercayaan lebih kepada orang-orang yang mengemban amanah di sekolah tersebut dalam hal ini kepala sekolah maupun guru (Ontario, 2013).

### **2.3.2 Prinsip Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Maksud dari prinsip dalam penilaian kinerja kepala sekolah adalah ketentuan-ketentuan yang harus dilakukan oleh tim penilai. Menurut kemendikbud 2018, Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan dengan menganut beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Objektif adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kepala sekolah sesuai dengan kondisi dan fakta dengan mengenyampingkan penilaian secara subjektif atau pribadi.
2. Terukur adalah menilai prestasi kepala sekolah yang bisa diukur secara kuantitatif dan kualitatif.
3. Akuntabel adalah semua hasil penilaian prestasi kinerja kepala sekolah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.
4. Partisipatif adalah penilaian prestasi kepala sekolah dengan memperhatikan peran aktifnya antara kepala sekolah dengan tim penilai.
5. Transparan adalah semua kegiatan dan temuan hasil penilaian kinerja kepala sekolah harus terbuka dan tidak bersifat rahasia.

### **2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Proses penilaian kinerja kepala sekolah memiliki beberapa manfaat baik untuk perkembangan pada lembaga maupun manfaat secara individu (kepala sekolah). Manfaat yang bisa diperoleh kepala sekolah melalui penilaian kinerja kepala sekolah adalah:

1. Memberi gambaran tentang peran dan target dalam tugasnya.
2. Memotivasi kepala sekolah untuk bekerja dengan lebih baik
3. Dapat memperoleh bimbingan dari pengawas sekolah untuk meningkatkan potensi dalam mengelola lembaga pendidikan
4. Dapat dijadikan bahan evaluasi secara objektif atas kinerja dan perkembangan sekolah.

Manfaat yang bisa diperoleh lembaga satuan pendidikan dalam penilaian kinerja kepala sekolah adalah:

1. Dapat memberikan data dalam pengambilan keputusan untuk mempertahankan kepala sekolah
2. Pemetaan tentang potensi kepala sekolah yang memiliki keahlian dan yang tidak memenuhi kriteria yang ditentukan oleh pemerintah yang memiliki kewenangan.

### **2.3.4 Standar dan Indikator Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Berkas yang sangat penting untuk disiapkan dalam penilaian kinerja adalah Standar, indikator dan deskriptor kinerja kepala sekolah. Dalam penilaian kinerja kepala sekolah harus berbasis data tentang kinerja kepala sekolah, dengan memperhatikan kriteria dasar

kepala sekolah dalam menjalankan tugas utamanya yaitu standar kompetensi dan standar kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, kepala sekolah harus memiliki 5 standar kompetensi diantaranya, 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi supervisi, 4) kompetensi kewirausahaan, 5) kompetensi sosial. Dalam standar kinerja kepala sekolah perlu disusun indikator kinerja yang harus muncul oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Berikut adalah indikator dalam perumusan visi dan misi sekolah.

1. Penyusunan dan sosialisasi visi sekolah
2. Penyusunan dan sosialisasi misi sekolah kepada warga sekolah dan masyarakat
3. Bukti berkas penyusunan dan sosialisasi tujuan sekolah kepada warga sekolah dan masyarakat
4. Bukti berkas penyusunan dan sosialisasi target sekolah
5. Membuktikan hasil rumusan dan sosialisasi program unggulan yang dimiliki sekolah
6. Sekolah memiliki bukti sudah melakukan evaluasi diri sekolah
7. Perumusan dan sosialisasi rencana pengembangan sekolah.

#### **2.4 Penilai**

Tim penilai pada umumnya adalah pejabat dinas yang didampingi pengawas binaan yang ditunjuk oleh dinas kabupaten kota atau pihak yang ditunjuk tingkat provinsi.

**Tabel 2.1** Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

| Kepala Sekolah   | nilai                                     | legasi Penilai   |
|--|---|--|
| Kepala SD<br>Kepala SMP/SMPS   | Kepala Dinas Pendidikan<br>Kabupaten/Kota | Penilai: Pengawas<br>Binaan Sekolah<br>dan/atau Pihak Yang<br>Ditunjuk Tingkat<br>Kabupaten/Kota |
| Kepala SDLB<br>Kepala SMPLB<br>Kepala SMA/SMAS<br>Kepala SMK<br>Kepala SMALB | Kepala Dinas Pendidikan<br>Provinsi       | Penilai: Pengawas<br>Binaan Sekolah<br>Dan/Atau Pihak Yang<br>Ditunjuk Tingkat<br>Provinsi       |

## 2.5 Tugas Pihak Terkait dalam Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

### 2.5.1 Tugas Kepala Sekolah

Berikut adalah tugas-tugas yang dibebankan kepada kepala sekolah dalam kegiatan pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS):

1. Mengintervensi dokumen bukti (satuan hasil) pelaksanaan tugas kepala sekolah
2. Melakukan evaluasi diri dengan menggunakan formulir PKKS
3. Menyiapkan diri untuk dinilai melalui tahapan-tahapan seperti berikut ini:
  - a. Menyiapkan bukti fisik, responden guru, peserta didik, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan orang tua siswa
  - b. Menerima asesor (tim penilai)

- c. Merespon wawancara
- d. Merespon yang mengobservasi
- e. Merespon hasil penilaian, dan
- f. Menerima/mengecek hasil penilaian

### **2.5.2 Tugas Pengawas Sekolah**

Tugas pengawas binaan sekolah dalam penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) sebagai berikut:

1. Memberikan pengenalan dan pendalaman tentang penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) kepada kepala sekolah
2. Melaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah
3. Mengolah nilai kinerja kepala sekolah pada aplikasi yang telah tersedia
4. Melaporkan hasil penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) kepada kepala dinas atau cabang dinas pendidikan berupa surat rekomendasi nilai kinerja kepala sekolah (NKKS)\
5. Melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil PKKS dengan melaksanakan pembinaan, pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah, baik di MKKS maupun di setiap individu sekolah.

### **2.5.3 Tugas Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi/Kabupaten/Kota**

Berikut adalah tugas dan kewenangan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi/Kabupaten/Kota dalam penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) adalah sebagai berikut:

1. Melakukan koordinasi dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terkait kebijakan PKKS
2. Melakukan sosialisasi kebijakan PKKS
3. Melakukan bimbingan teknis PKKS
4. Melakukan koordinasi dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terkait penguatan kompetensi pengawas sekolah (sebagai penila) dalam PKKS
5. Menetapkan nilai kinerja kepala sekolah (NKKS)

### **2.5.4 Tugas Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan**

Tugas Kementerian dan Kebudayaan dalam penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) adalah sebagai berikut:

1. Menyusun bahan perumusan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan tentang PKKS
2. Menyusun norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) tentang PKKS.

3. Menyusun perangkat penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) pendidikan dasar dan menengah dengan moda daring (*online*) dan luring (*offline*)
4. Melakukan bimbingan teknis PKKS bagi tim penilai
5. Melakukan supervisi PKKS pendidikan dasar dan menengah dalam bentuk pendampingan atau kelompok diskusi.

## **2.6 Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Pada praktiknya penilaian kinerja kepala sekolah harus merujuk pada rambu-rambu yang telah dibuat dan diatur oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan. Pedoman penilaian kinerja kepala sekolah dirancang sebagai panduan bagi pihak yang terkait dalam PKKS agar terlaksana sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagaimana terangkum dalam buku pedoman penilaian kinerja kepala sekolah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan 2018.

### **2.6.1 Dasar Hukum Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

1. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Ssitem Pendidikan Nasional
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen;
3. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara;
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah;

5. Peraturan Pemerinatah Nomor 19 Tahun 2005 Sebagaimana Telah Beberapa Kali Diubah Terakhir Dengan Peraturan Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indojnesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah No 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
9. Peraturan Oemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil;
10. Peraturan Presiden Nnomor 46 Tahun 2011 Tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
11. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah;
12. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;



13. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya;
14. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya;
15. Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 01/III/PB/2011 dan Nomor 6 Tahun 2011 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya;
16. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya;
17. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil;

18. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah;
19. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; dan
20. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah.

#### **2.6.2 Komponen dan Indikator Penilaian Kinerja Kepala Sekolah**

Komponen yang menjadi acuan dalam penilaian kinerja kepala sekolah oleh kepala dinas atau kepala cabang dinas/delegasi penilai diantaranya terdiri dari;

##### **1. Capaian SKP**

Capaian SKP Terdiri dari dua yaitu 1) pelaksanaan tugas pokok berdasarkan rincian kegiatan untuk setiap beban kerja kepala sekolah meliputi; tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi guru tenaga kependidikan. 2) pelaksanaan PKB kepala sekolah yang terdiri dari; pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.

##### **2. Perilaku Kerja**

Objek yang menjadi bahan penilaian perilaku kerja kepala sekolah yaitu;

##### **3. Orientasi pelayanan**

Yaitu suatu sikap atau perilaku kepala sekolah dalam memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat dan warga sekolah baik siswa maupun rekan kerja dan atasan.

#### 4. Integritas

Yaitu perilaku atau sikap kepala sekolah dalam bertindak yang sesuai dengan norma, nilai dan etika dalam organisasi lembaga

#### 5. Komitmen

Adalah inisiatif dalam menyelaraskan antara sikap dan tindakan dalam mewujudkan cita-cita lembaga pendidikan dengan memprioritaskan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi

#### 6. Disiplin

Adalah komitmen dan integritas kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan kewajiban serta menghindari larangan yang telah ditentukan peraturan perundang-undangan kedisiplinan dan yayasan.

#### 7. Kerja sama

Yaitu kemauan dan kemampuan kepala sekolah berkolaborasi dengan rekan kerja, atasan bawahan dan masyarakat di satuan kerjanya guna mencapai cita-cita lembaga pendidikan.

#### 8. Kehadiran Kepala Sekolah

Sesuai dengan peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil, dalam pasal 3 angka 3 yang menjelaskan bahwa setiap PNS (termasuk kepala sekolah) wajib

masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja. Apabila berhalangan hadir maka kepala sekolah wajib memberitahukan pada pejabat yang berwenang. adapun kisi-kisi penilaian kinerja kepala sekolah dapat dilihat pada lampiran pada tesis ini.

### 2.6.3 Prosedur penilaian

Berikut adalah langkah-langkah penilaian kinerja kepala sekolah:

- a. Persiapan, yaitu penilai dalam hal ini delegasi dari dinas yang terdiri dari pengawas binaan dan staf melaksanakan penilaian secara offline dan/atau online
- b. Pelaksanaan, Yaitu kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah yang dilaksanakan pada bulan januari sampai desember pada tahun berjalan. Akumulasi data fakta prestasi kepala sekolah atas kerjanya dilaksanakan di lembaga yang bersangkutan.
- c. Pengolahan nilai, data yang diperoleh atas kinerja kepala sekolah dengan metode penilaian sebagai berikut:

Skor Penilaian PKKS

$$NKKS = (60\% \text{ komponen 1} + 40\% \text{ komponen 2}) \times NKh$$

Keterangan:

NKKS : nilai kinerja kepala sekolah

Komponen 1 : nilai capaian SKP

Komponen 2 : nilai perilaku kerja

NKh : nilai kehadiran

- d. Pelaporan, hasil penilaian dilaporkan oleh pengawas pada kepala cabang dinas atau kepala dinas untuk tingkatan SMP
- e. Evaluasi dan tindak lanjut. Untuk lebih jelas langkah penilaian dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.1 Langkah-langkah Penilaian Kinerja Kepala Sekolah



## 2.7 Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu dapat dikaitkan dengan suatu produk, kualitas lingkungan, keahlian, jasa, proses kerja. Mutu adalah suatu produk yang berkualitas melebihi ekspektasi konsumen karena dihasilkan melalui proses dan prosedur yang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mutu adalah

suatu produk baik berupa jasa atau proses yang dapat memberi nilai lebih atau bermanfaat terhadap manusia dan lingkungan.

Semakin berkembangnya jaman konsep dan eskripsi mengenai mutu mengarah pada kepuasan pelanggan, dalam konteks pendidikan pelanggan adalah siswa dan masyarakat. Jadi lembaga pendidikan sebagai organisasi yang menghasilkan produk/jasa harus sesuai dengan ekspektasi pelanggan (Afifuddin 2012: 79). Mutu pendidikan dalam konsep TQM (*Total quality manajement*), memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi industri yang menghasilkan jasa (Mulyasa, 2011:226)

Menurut Indahwati (2018:39) Mutu bersifat dinamis, bentuknya dapat berupa kepuasan, kesenangan dimana mutu tersebut dapat diperhatikan dari sisi yang berbeda yaitu dari pelanggan dan produsen. Menurut pandangan produsen mutu adalah gambaran suatu produk yang sangat baik dan lebih dari rencana yang telah disusun, oleh sebab itu konsep mutu selalu berkaitan dengan kreatifitas, keberlanjutan, perbaikan agar sesuatu yang akan diproduksi sesuai dengan mutu dalam pandangan pengguna atau konsumen. Produk, jasa atau layanan dalam pendidikan dikatakan bermutu apabila layanan dan jasa yang diprogramkan sesuai dan bahkan melebihi yang telah ditargetkan oleh pengguna atau konsemen itu sendiri.

Strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, guru dan tenaga pendidik agar dapat menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, maka harus ada daya tawar dan diskusi antara penyelenggara pendidikan dengan pengguna mengenai program-program kegiatan yang akan dilaksanakan.

Indikator yang dapat digunakan untuk menguji mutu pendidikan sebagai program dan latihan kegiatan pendidikan terdiri dari lima kriteria diantaranya adalah, 1) specific, 2) measurable, 3) achievable, 4) realistic, 5) timebound. Lima indikator tersebut dapat dijadikan patokan dalam mengembangkan pendidikan untuk mencapai target (Renstra Depdiknas, 2005:84).

Sa'ud dan Abin menjelaskan tentang peningkatan mutu pendidikan dapat terwujud dengan cara menerapkan prinsip manajemen mutu total, yaitu:

1. Kepuasan pelanggan

Dalam konteks ini, produsen melihat mutu dari sudut pandang pelanggan, mutu tidak hanya sebatas spesifikasi tertentu namun berpusat pada kepuasan pelanggan, sehingga ada upaya yang berkelanjutan untuk memberi pelayanan terbaik pada pelanggan.

2. Peduli pada semua orang

Setiap warga sekolah baik guru, tenaga pendidik terutama siswa dipandang sebagai individu yang memiliki keunikan, kreatifitas dan bakat tersendiri. Oleh karena itu semua siswa diberi kesempatan untuk bisa mengekspresikan setiap keahlian atau kreatifitas yang dimiliki.

3. Manajemen yang berlandaskan pada fakta

Lembaga pendidikan yang menerapkan Manajemen berdasarkan pada fakta memiliki indikasi sebagai lembaga pendidikan yang bermutu. Setiap kebijakan yang diambil selalu didasarkan pada

data dan fakta. Berkaitan dengan hal ini, ada dua konsep yang dapat dijadikan landasan, pertama prioritas yaitu fokus perbaikan sesuai dengan data dan fakta yang dianggap paling urgensi, karena tidak semua hal akan bisa diperbaiki dalam waktu yang bersamaan. Kedua yaitu variasi kinerja manusia, data statistik dapat menunjukkan variabilitas kinerja manusia yang dianggap bagian wajar pada setiap sistem organisasi.

#### 4. Perbaikan yang berkesinambungan

Perbaikan dan pengembangan manajemen pendidikan harus sistematis dan berkesinambungan. Konsep yang dapat digunakan yaitu perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan yang sesuai dengan rencana, korektif terhadap hasil.

Lima pendekatan yang dapat diterapkan untuk memperoleh peningkatan standar mutu seperti yang dikemukakan oleh Komariah, Aan dan Cipi Triatna (2005:56) berikut ini:

1. *Tangibles*, yaitu erat kaitannya dengan penampilan fisik lembaga, peralatan, pegawai dan sarana prasarana. Dengan kata lain lembaga pendidikan harus memenuhi standarisasi sumber daya manusia dan sarana prasarana serta ketersediaan sarana komunikasi yang baik.
2. *Reliability*, yaitu memberikan pelayanan yang terbaik, akurat, terpercaya pada pelanggan dalam hal peserta didik atau masyarakat.



3. *Responsiveness*, adalah inisiatif untuk selalu membantu dan memberi pelayanan yang cepat dan tanggap pada pelanggan.
4. *Assurance*, kemampuan staf lembaga untuk menanamkan kredibilitasnya kepada pelanggan dengan rasa hormat dan pengetahuan yang dimiliki.
5. *Empathy*, yaitu perhatian yang diberikan pada pelanggan secara individu.

## **2.8 Manajemen Pendidikan**

### **2.8.1 Pengertian Manajemen**

Tata kelola pendidikan membutuhkan perencanaan yang sistematis dan terarah, maka dari itu perlu memahami manajemen pendidikan seutuhnya agar dapat merealisasikan tujuan dan cita-cita lembaga pendidikan. Manajemen berasal dari bahasa Latin yaitu *Manus* (tangan) dan *agere* (melakukan) yang digabung menjadi kata *managere* yang memiliki arti menangani. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu karena dianggap sebagai suatu bagian ilmu pengetahuan yang dapat memahami bagaimana orang saling bekerjasama, selain itu manajemen dipandang sebagai profesi karena kemampuan manajemen dapat menjadi dasar bagi seseorang untuk mencapai puncak karier (Martinus Yamin dan Maisah. 2009:1)

Menurut Djudju Sudjana (2004:17) konsep manajemen merupakan tahapan kegiatan yang disusun untuk bisa mengorganisir, mengendalikan, menggerakkan, mengembangkan, mengatur serta

mendayagunakan setiap elemen yang terlibat didalam lingkup kerjanya secara maksimal dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang dikelolanya. Konsep manajemen jika diterapkan dalam pendidikan dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan mengatur dan mengelola pendidikan, tenaga pendidik serta kepala sekolah yang berperan sebagai manajer untuk turut serta bekerjasama untuk meningkatkan layanan pendidikan sehingga dapat meningkatkan prestasi peserta didik. (Suharsimi Arikunto, Yuliana. 2008:4).

Kepala sekolah dalam lembaga pendidikan menjadi sosok sentral dalam menentukan peningkatan mutu pendidikan. Hari Sudrajat (2005:18) menjelaskan bahwa kepala merupakan penanggung penanggung jawab pertama dalam peningkatan mutu pendidikan bersama dengan guru-guru yang berperan sebagai fasilitator kesuksesan peserta didik dalam pembelajaran. Selanjutnya E Mulyasa (2006:151) menyatakan hal yang sama bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengatur tenaga pendidik dan kependidikan yang terdapat di sekolah.

### **2.8.2 Fungsi Manajemen**

Manajemen dalam pendidikan meliputi perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program-program sekolah oleh kepala sekolah, guru dan pengawas (Husaini. 2013:5). Dalam manajemen pendidikan perencanaan sampai dengan evaluasi merupakan sebuah

siklus yang saling terikat satu sama lain dan harus dilalui bagi setiap manajer atau kepala sekolah dalam mengelola pendidikan agar dapat terwujud suatu sistem manajemen yang menguntungkan bagi sekolah. Berikut adalah penejelasan lebih lengkap tentang tahapan tata kelola atau manajemen pendidikan.

#### 1. Perencanaan

Perencanaan adalah pemetaan tentang aktivitas yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu dalam mencapai tujuan pendidikan. oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi merumuskan dan memvisualisasikan sebuah perencanaan pada guru dan tenaga kependidikan. (Listiyo dan Faridah, 2010. 1).

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan upaya menyatukan dan memposisikan personil yang terlibat dalam organisasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki bawahannya sehingga dapat bekerjasama secara maksimal serta dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik di lingkungan kerjanya. (Mulyono, 2008:7). Dari penjelasan tersebut pengorganisasian dapat diartikan sebagai upaya kepala sekolah dalam mengatur, mengarahkan, menggerakkan, mengalokasikan segala sumber daya yang terdapat di lingkungan kerja.

### 3. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan aksi nyata dari setiap program perencanaan yang telah dirumuskan oleh manajer, dalam konteks pendidikan kepala sekolah merupakan manajer untuk menggerakkan warga sekolah agar apa yang direncanakan bisa terlaksana. Pelaksanaan merupakan bagian paling penting dari serangkaian langkah-langkah dalam manajemen pendidikan, karena pelaksanaan ekspresi dari setiap program yang disusun dan direncanakan.

### 4. Pengawasan

Tindakan pengawasan perlu dilakukan agar setiap program yang telah disusun bersama bisa berjalan tanpa ada yang terlewat. Pengawasan merupakan aktivitas pemantauan, pengamatan yang dilakukan oleh kepala sekolah, salah satu bentuk program pengawasan yaitu supervisi guru.

## 2.9 Kerangka Berpikir

