



INDEKS KINERJA SEKOLAH

Konsep dan Aplikasi Pengukuran Kemandirian
Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah



Dr. phil. Ikhlan Haris, M.Sc.

50 LAMPIRA BINA

ISBN: 978-602-9276-85-5



9 786029 276855

Dr. phil. Ikhlan Haris, M.Sc.

INDEKS KINERJA SEKOLAH

Konsep dan Aplikasi Pengukuran Kemandirian
Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah



50

INDEKS KINERJA SEKOLAH

KONSEP DAN APLIKASI PENGUKURAN
KEMANDIRIAN MUTU DAN INOVASI
PENGELOLAAN SEKOLAH

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang
Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (Pasal 1 ayat [1]).
2. Pencipta atau Pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan: a. Penerbitan ciptaan; b. Penggandaan ciptaan dalam segala bentuknya; c. Penerjemahan ciptaan; d. Pengadaptasian, pengaransemenan, atau pentransformasian ciptaan; e. pendistribusian ciptaan atau salinannya; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman ciptaan; h. Komunikasi ciptaan; dan i. Penyewaan ciptaan. (Pasal 9 ayat [1]).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah). (Pasal 113 ayat [3]).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah). (Pasal 113 ayat [4]).

INDEKS KINERJA SEKOLAH

KONSEP DAN APLIKASI PENGUKURAN
KEMANDIRIAN MUTU DAN INOVASI
PENGELOLAAN SEKOLAH

Dr. phil. Ikhfan Haris, M.Sc

Perpustakaan Nasional RI, Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Dr. phil. Ikhfan Haris, M.Sc.

Dr. phil. Ikhfan Haris, M.Sc., Indeks Kinerja Sekolah: Konsep dan Aplikasi Pengukuran Kemandirian Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah /Dr. phil. Ikhfan Haris, M.Sc., /Yogyakarta: Samudra Biru, 2016

xviii + 176 hlm.; 14 x 21 cm

ISBN: 978-602-9276-85-5

I. Pendidikan

II. Judul

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, juga tanpa izin tertulis dari penerbit

Penulis : Dr. phil. Ikhfan Haris, M.Sc.

Editor : Miftachul Huda, M.Si.

Lay Out : Samudra Biru

Design Cover : Samudra Biru

Cetakan Pertama, Januari 2016

Diterbitkan oleh:

Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI)

Jln. Jomblangan Gg. Ontoseno Blok B No 15

RT 12 RW 30 Banguntapan Bantul

DI Yogyakarta 55198

www.samudrabilu.co.id

e-mail/fb: psambiru@gmail.com

(0274) 9494-558/0813-2752-4748

PRAKATA

Alhamdulillah, Puji dan Syukur ke hadirat *Ilahi Robbi* kami panjatkan atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat terselesaikan dan hadir di hadapan pembaca. Buku ini merupakan sajian laporan penelitian dengan judul Pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) untuk Meningkatkan Sinergitas Kemandirian Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah dan merupakan penelitian yang penulis lakukan di Universitas Negeri Gorontalo (UNG) melalui pembiayaan Dana Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) / Badan layanan Umum (BLU) - Lembaga Penelitian (Lemlit) UNG Tahun Anggaran 2015 pada skim Penelitian Berorientasi Pengembangan Produk (PBPP).

Secara umum, penelitian ini dilakukan untuk menyusun dan mengembangkan instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) / *School Performance Index* (SPI) yang akan digunakan untuk menilai pencapaian kinerja sekolah. Dengan pengembangan dan implementasi

instrumen Indeks Kinerja Sekolah diharapkan mampu meningkatkan sinergitas kemandirian mutu dan inovasi pengelolaan sekolah.

Terdapat empat perspektif utama yang tercakup dalam penelitian ini, yaitu: pertama, mendeskripsikan dan memetakan mekanisme penilaian kinerja sekolah yang dilakukan di sekolah. Kedua, mendesain konsep dan mengembangkan Indeks Kinerja Sekolah sebagai instrumen untuk mengukur kinerja sekolah secara menyeluruh. Ketiga, merumuskan dan implementasi instrumen baik pada sekolah uji coba maupun sekolah lainnya. Perspektif keempat yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis kemanfaatan instrumen khususnya dalam pengembangan sekolah.

Laporan penelitian dalam bentuk buku ini secara khusus mendeskripsikan hasil penelitian tentang draft awal instrumen penilaian kinerja sekolah yang telah dikembangkan oleh peneliti. Pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) ini dilakukan melalui kajian pustaka/literatur dan hasil obeservasi, wawancara dengan dua sekolah sampel. Hasil penelitian ini masih berupa *draft* awal yang perlu dikembangkan lebih lanjut berdasarkan hasil temuan lapangan selama pelaksanaan penelitian. Penelitian ini telah menghasilkan draft awal Instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) melalui penyesuaian terhadap instrumen yang selama ini digunakan oleh sekolah dalam menilai kinerja mereka ditambah dengan beberapa instrumen kinerja. Draft awal IKS ini memuat sebanyak dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 193 item pertanyaan mencakup 9 aspek dan 31 indikator indeks kinerja sekolah

Perampungan penulisan buku dan kegiatan penelitian ini tentu saja tidak lepas dari dukungan

berbagai pihak. Untuk itu, ijinakan penulis dengan penuh kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Syamsu Qamar Badu, M.Pd, Rektor Universitas Negeri Gorontalo yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengembangkan kompetensi dan *skill research* melalui kegiatan penelitian.
2. Prof. Dr. Abd, Kadim Masaong, M.Pd, Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Gorontalo yang selalu memberikan motivasi demi terlaksananya kegiatan penelitian ini, sekaligus mendorong penulisan/penerbitan laporan ini dalam bentuk buku.
3. Dr. Wenny Hulukati, M.Pd, Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo yang senantiasa memotivasi tim peneliti dalam meningkatkan kinerja.
4. Semua pihak yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu melalui kesempatan ini.

Semoga buku yang merangkum hasil penelitian ini dapat memberi kontribusi bagi pengembangan dunia pendidikan, khususnya peningkatan mutu dan inovasi sekolah melalui penilaian kinerja dengan menggunakan kerangka kerja (*framework*) Indeks Kinerja Sekolah (IKS) yang telah dikembangkan melalui penelitian ini.

Gorontalo, November 2015

Penulis/Peneliti,

EXECUTIVE SUMMARY

Persoalan kinerja sekolah menjadi isu penting dalam Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS) / *School Integrated Development* (SID). Penilaian indeks kinerja sekolah perlu secara *intens* dilakukan sebagai salah satu sarana kontrol dan evaluasi terhadap perencanaan pengembangan sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) / *School Performance Index* (SPI) yang akan digunakan untuk menilai pencapaian kinerja sekolah. Luaran yang diharapkan dari penelitian ini adalah: (1) Desain instrumen IKS yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja sekolah; (2) Mengembangkan secara bertahap dan sistematis kriteria-kriteria/ indikator-indikator melalui ujicoba instrumen Indeks Kinerja Sekolah pada beberapa sekolah sampel dan (3) Mengimplementasikan, mengevaluasi dan mengembangkan lebih lanjut instrumen IKS sehingga dapat didiseminasikan dan diterapkan secara luas pada sekolah.

Penelitian termasuk penelitian pengembangan (*Research & Development*) yaitu mengembangkan instrumen IKS melalui model yang dianalisis, didesain dan diadopsi dari berbagai model penilaian kinerja sekolah. Uji dan validitas/kelayakan instrumen yang telah dikembangkan akan diuji operasional dan uji ujicoba terbatas dan uji lapangan. Sebelum implementasi menyeluruh dilakukan revalidasi. Saat pengimplementasiannya peneliti mendampingi, memantau, dan mengevaluasi bersama dengan pihak sekolah melalui kegiatan *brainstorming* dan *focus group discussion* (FGD). Revisi dan pemantapan instrumen dilakukan melalui refleksi bersama yang melibatkan pengawas, guru dan kepala sekolah agar tujuan pengembangan dan implementasi instrumen yang dikembangkan dapat dicapai.

Penelitian ini menghasilkan draft awal instrumen Indeks Kinerja Sekolah yang terdiri dari 193 pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan dalam instrumen mencakup komponen Input, Proses dan Output (IPO) dari kegiatan pendidikan di sekolah. Penilaian atas IPO tersebut mencerminkan Indeks Kinerja Sekolah (IKS), yang dikembangkan melalui sistem klasifikasi sekolah berdasarkan nilai maksimal yang dicapai disetarakan dengan klasifikasi bintang, mulai dari sekolah berbintang 1, 2, 3 sampai dengan bintang 5 (level tertinggi, yang dapat dicapai sekolah melalui akumulasi nilai peroleh berdasarkan instrumen IKS).

ABSTRACT

Measuring the school performance becomes an important issue in education. In line with the increasing demand from stakeholders for better transparency, accountability and excellent services had made it a key component in the planning, development and effective management of school.

This paper presents the preliminary result of study on developing School Performance Index (SPI) as a tool for assessing innovation capability of school in quality improvement. Specifically, the purposes of this study are (1) developing instrument for measure of school performance, (2) establishing key performance indicators to asses innovation capability of school in quality improvement. The paper applies a research and development approach to develop the instrument for school performance index.

The preliminary result of this study has outlined a simple framework of performance index, which comprising four main indicators: management and

organization, learning and teaching, student support and student performance.

Based on the preliminary findings of this study, a conceptual framework of school performance index will be provided in order to collect, analyze, measure and define innovation capability of school in quality improvement. In addition, a description of the score-card of school performance index is also covered in the framework.

Key words: *Performance, school, index, measure, innovation, quality.*

DAFTAR ISI

EXECUTIVE SUMMARY.....	ix
ABSTRACT	xi
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
Latar Belakang	1
Perumusan Masalah.....	5
Konsepsi tentang Penilaian Kinerja	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	7
Pengertian Penilaian Kinerja Sekolah.....	9
Pentingnya Penilaian Kinerja Sekolah.....	10
Parameter Pengukuran Kinerja Sekolah	12
<i>Framework</i> Penilaian Kinerja Sekolah	16
Keterkaitan Penilaian Kinerja, Peningkatan Mutu dan Inovasi	18

Efektivitas Sekolah Sebagai Bagian Kinerja Sekolah	21
Efektivitas Sekolah dalam Perspektif Mutu Pendidikan.....	24
Efektivitas Sekolah dalam Perspektif Manajemen	28
Indikator Efektivitas Sekolah.....	35
Model Sekolah Efektif	37
Kepemimpinan Sekolah Efektif.....	39
Pendekatan Penelitian Tindakan dalam Menilai Kinerja Sekolah	41
Studi Pendahuluan yang Telah Dilakukan..	42
Road Map Penelitian	43
BAB 3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN ..	45
Tujuan Penelitian	45
Urgensi dan Manfaat Penelitian	46
Target Inovasi dan Penerapan Hasil Penelitian	48
BAB 4 METODOLOGI	51
Desain Penelitian	51
Lokasi dan Subjek Penelitian	54
Indikator Capaian.....	55
BAB 5 HASIL, PEMBAHASAN DAN DISKUSI ...	57
Deskripsi hasil Observasi tentang Instrumen Penilaian Kinerja Sekolah.....	57
Deskripsi Kriteria-kriteria/indikator-indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah	62
Proses dan Mekanisme Pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah.....	67

Kajian Konseptual Indeks Kinerja Sekolah...	69
Kisi-kisi Instrumen Indeks Kinerja Sekolah.....	91
Penimbangan dan Penetapan Skor	
Penilaian IKS	100
Perspektif Lain Penilaian Indeks Kinerja Sekolah	103
Keterkaitan antara Indeks Kinerja Sekolah dengan Peningkatan Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah.....	109
BAB 6 PENUTUP	111
Kesimpulan.....	112
Saran	113
Daftar Pustaka	115
Lampiran 1	121
Lampiran 2	165

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Ciri-ciri dan Indikator Efektivitas Sekolah....	31
Tabel 2 Karakteristik sekolah yang baik	34
Tabel 3 Indikator Efektivitas Sekolah	36
Tabel 4. Indikator Capaian Penelitian.....	55
Tabel 5. Komponen, Aspek, Indikator & Pertanyaan Instrumen IKS	93
Tabel 6. Resume proses pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah	96
Tabel 7. Resume masukan proses pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah.....	97
Tabel 8. Hasil Uji Coba Instrumen Iks pada Dua Sekolah Sampel	98
Tabel 9. Penentuan Skor Indeks Kinerja Sekolah...	102
Tabel 10. Penentuan Klasifikasi Skor Indeks Kinerja Sekolah	102
Tabel 11. Contoh Penentuan Klasifikasi Skor Indeks Kinerja Sekolah	103
Tabel 12. Pointer Indeks Kinerja Sekolah Berbasis Persepsi Stakeholder	106
Tabel 13. Item Indeks Kinerja Sekolah Berbasis Persepsi Stakeholderc	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Keterkaitan antara Pengukuran Kinerja dan Peningkatan Kualitas	20
Gambar 2. Hubungan antara Pengukuran Kinerja dengan Kapasitas Inovasi	21
Gambar 3. Peta Jalan Penelitian	44
Gambar 4. Prosedur Pelaksanaan Penelitian	54
Gambar 5. Indikator Pertimbangan untuk Indeks Kinerja Sekolah	68
Gambar 6. Komponen, Aspek, Indikator & Pertanyaan Instrumen IKS	94
Gambar 7. Sistem dan Mekanisme Kerja Indeks Kinerja Sekolah	104
Gambar 8. Keterkaitan Indeks Kinerja Sekolah dengan Peningkatan Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah	109

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Draft Awal Instrumen Indeks Kinerja Sekolah	121
Lampiran 2 Biodata Peneliti	165

Latar Belakang

Mengukur kinerja sekolah menjadi isu penting dalam Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS) / *School Integrated Development (SID)*. Sejalan dengan semakin meningkatnya dinamika tuntutan dan permintaan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas dan layanan yang lebih baik, maka pengukuran kinerja sekolah menjadi *key component* (komponen kunci) dalam perencanaan, pengembangan, implementasi dan pengelolaan/manajemen sekolah (Othman dan Abd. Rauf, 2009).

Secara umum, penggunaan indikator kinerja dapat memberikan informasi tentang efisiensi dan efektivitas ataupun tingkat ketercapaian program yang dirancang oleh sekolah dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi. Indikator kinerja juga sangat penting untuk mengukur seberapa baik sekolah telah melakukan *quality improvement* (peningkatan kualitas)

dan upaya-upaya serta strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan untuk memperbaiki mutu secara terus menerus (*continous improvement*) (CORE, 2013).

Meskipun pemerintah melalui Depdiknas telah mengeluarkan beberapa pedoman terkait pengukuran kinerja sekolah, namun harus diakui bahwasanya fokusnya atau orientasinya masih lebih banyak pada kepala sekolah dan guru, misalnya Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dan Pedoman Penilaian Kinerja Guru (Depdiknas, 2008, 2012). Pedoman umum tentang pengukuran kinerja sekolah secara menyeluruh belum dibuat, walaupun telah dibuat pada hakekatnya sudah saatnya harus direvisi, mengingat dinamika dan perkembangan dalam pengelolaan sekolah yang senantiasa berubah dengan sangat pesat.

Kontekstual, agar keluaran sekolah, dalam hal ini lulusan mampu beradaptasi secara dinamis dengan perubahan dan tantangan yang terjadi dalam lingkungan kerja, maka dengan segenap upaya pemerintah melontarkan gagasan tentang manajemen pendidikan yang berbasis sekolah (*school-based management*).

Konsepsi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sendiri pada prinsipnya memberikan ruang yang luas bagi sekolah dan masyarakatnya untuk menentukan program dan rencana pengembangan diri sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing. Sejalan dengan gagasan desentralisasi pengelolaan pendidikan, maka fungsi-fungsi pengelolaan sekolah perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat berjalan secara efektif untuk menghasilkan mutu lulusan yang diharapkan oleh masyarakat dan bangsa. Selanjutnya mutu lulusan ini sangat terkait

dengan mutu sekolah dan kemampuan sekolah untuk melakukan inovasi-inovasi dalam rangka pengembangan sekolah secara seutuhnya.

Implementasi gagasan tersebut di atas perlu didukung oleh seperangkat instrumen yang akan mendorong sekolah berupaya meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi pengelolaannya secara terus-menerus sehingga mampu berkembang menjadi *learning organization* yang memiliki daya saing *competitive* dan *comparative* sesuai dengan kebutuhan lingkungan (*adaptive environment*).

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa model penilaian sekolah efektif merupakan salah satu instrumen yang telah dikembangkan menjadi salah satu instrumen untuk mengukur kinerja sekolah. Instrumen tersebut diharapkan dapat digunakan oleh pengelola pendidikan untuk mengetahui tingkat keberhasilan setiap sekolah. Hasil penilaian tersebut selanjutnya dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan upaya perbaikan sekolah.

Sejalan dengan adanya perubahan cara berfikir (paradigma) pelaksanaan pendidikan atau pembelajaran secara mendasar, dari cara berfikir konvensional ke cara berpikir modern dan maju, berdasarkan hasil riset di bidang pendidikan, pilar-pilar, ciri atau karakteristik Sekolah Efektif utamanya untuk memberikan wawasan pengetahuan yang utuh tentang kedudukan, tugas, peran dan fungsi sekolah sebagai agen pembaharuan, pelayanan, peningkatkan mutu sumber daya manusia, dan sebagai bagian tak terpisahkan dari masyarakat secara keseluruhan. Kata kuncinya terletak pada bagaimana upaya setiap warga sekolah dapat mendukung terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran

secara berkualitas melalui pemberdayaan berbagai komponen penting yang terdapat di sekolah dan di lingkungan masyarakat sekitar sekolah.

Sekolah efektif dengan kinerja yang baik adalah sekolah yang memiliki standar pengelolaan yang baik, transparan, responsibel dan akuntabel, serta mampu memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, dalam rangka pencapaian visi-misi-tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Telah banyak upaya yang dilakukan untuk menjadikan sekolah dapat memenuhi peran, tugas dan fungsinya serta kontribusinya sebagai agen pembaharuan, agen pelayanan masyarakat, dan agen pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak diantaranya yang sudah berhasil, tapi ada jumlah yang lebih banyak lagi yang tidak atau kurang berhasil. Kemunculan konsep pilar-pilar sekolah efektif menjadi penting, karena dipandang sebagai terobosan dalam dunia pendidikan di era modern ini

Di berbagai negara, seperti Malaysia, Inggris, Amerika Serikat dan Australia, pengembangan instrumen-instrumen *Performance Measurement System* (PMS) atau Sistem Penilaian Kinerja (SPK) khususnya di bidang pendidikan dilakukan dengan gencar (Metawie dan Gilman, 2005). Salah satu aplikasi pengembangan PMS adalah *School Performance Measurement Indicators* (SPMI). SPMI ini tidak hanya berfokus pada penilaian hasil ujian atau prestasi yang dicapai oleh siswa, tetapi juga berorientasi pada dimensi efisiensi dan efektivitas manajemen sekolah.

Merespon dinamika globalisasi dan semakin ketatnya persaingan dalam dunia pendidikan, sudah saatnya sekolah di Indonesia mengembangkan

dan mengimplementasikan instrumen Penilaian Kinerja Sekolah, misalnya dalam bentuk *School Performance Index* (SPI) atau Indeks Kinerja Sekolah (IKS). Penilaian indeks kinerja sekolah perlu secara *intens* dilakukan sebagai salah satu sarana control, monitoring dan evaluasi terhadap perencanaan pengembangan sekolah ataupun untuk melihat sejauhmana kemajuan (progress) dari sekolah dalam menjalankan aktivitasnya. Selain itu, penilaian kinerja berperan penting untuk menentukan *lagging* dan *leading indicator* pada dimensi-dimensi utama dan tujuan-tujuan strategik sekolah, agar sekolah dapat menyimpulkan formulasi keberhasilan kinerja yang telah dicapai dan sebagai pendorong perubahan dan perbaikan mutu sekolah secara berkelanjutan (Gunanta, 2012).

Penelitian ini berupaya mengembangkan draft awal instrument Indeks Kinerja Sekolah yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sekolah secara menyeluruh dan terintegrasi pada semua aspek-aspek yang menjadi acuan dan standar dalam penilaian kinerja (*performance*) sekolah.

Perumusan Masalah

Sejalan dengan latar belakang penelitian, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Secara umum, bagaimanakah sekolah melakukan penilaian terhadap kinerja mereka?
2. Instrumen-instrumen apa sajakah yang digunakan oleh sekolah untuk menilai kinerja mereka?
3. Kriteria-kriteria atau indikator-indikator apa sajakah yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah?

4. Bagaimanakah proses dan mekanisme pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah?
5. Bagaimanakah implementasi penilaian kinerja dengan menggunakan instrumen Indeks Kinerja Sekolah?
6. Sejauhmana kemanfaatan instrumen Indeks Kinerja Sekolah dalam meningkatkan sinergitas kemandirian mutu dan inovasi pengelolaan sekolah?

Konsepsi tentang Penilaian Kinerja

Perhatian terhadap pengukuran kinerja organisasi publik termasuk sektor pendidikan (sekolah) meningkat signifikan sejalan dengan meningkatnya kebutuhan akan pelayanan prima (Crotty dkk, 2006). Bouckaert (1992) yang mengkaji sejarah perkembangan pengukuran kinerja organisasi menjelaskan munculnya berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam menilai kinerja mereka melalui pengembangan indikator tertentu. Upaya tersebut keseluruhannya bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan inovasi organisasi. Selain itu, hasil penelitian Ammons (1992) menemukan banyaknya kendala yang dihadapi organisasi publik ketika mereka mencoba untuk mengembangkan dan mengimplementasikan penilaian kinerja, namun upaya tersebut tetap intens dilakukan, sebab penilaian kinerja menjadi *mirror* (cermin) atau instrumen penting dalam mengukur tingkat keberhasilan suatu

organisasi. Menurut Moullin (2004) dalam merancang dan menerapkan sistem penilaian kinerja hal yang sangat penting diperhatikan adalah penentuan indikator-indikator kinerja yang akan diukur atau dinilai.

Konsepsi kinerja sendiri memiliki arti yang luas. Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai kemampuan dari suatu entitas (individu, kelompok atau organisasi) untuk menghasilkan sesuatu dalam kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian lain kinerja adalah *actual work* atau kondisi sesungguhnya dari suatu pekerjaan yang dilakukan ataupun output dari suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh unit tertentu atau entitas. Dengan kata lain, konsep kinerja mengacu pada prestasi terukur yang dihasilkan oleh seseorang/unit kerja/kelompok atau organisasi (Phillips dan Moutinho, 1999).

Selain itu, kinerja adalah pekerjaan yang sebenarnya atau *output* yang dihasilkan oleh unit tertentu atau entitas. Dengan kata lain, konsep kinerja mengacu pada prestasi terukur yang dihasilkan.

Sementara, penilaian atau pengukuran menunjukkan pada kemampuan dan proses yang digunakan untuk mengukur dan mengendalikan kegiatan dan acara tertentu. Yaghi dan Neely (2008) mendefinisikan konsep pengukuran kinerja sebagai sebuah proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan atau kegiatan. Konsep sistem pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai kumpulan kriteria/indikator (set metrik) yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas (Bourne dkk, 2003). Secara umum, definisi penilaian kinerja menempatkan efisiensi dan efektivitas bertindak sebagai bagian penting dari konsep sistem pengukuran kinerja.

Pengertian Penilaian Kinerja Sekolah

Kinerja dapat dimaknai sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang mendeskripsikan tingkat pencapaian (*level of achievement*) suatu sasaran, target atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan output. Selanjutnya ahli lain mengatakan bahwa kinerja adalah kombinasi atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam kaitan dengan kelembagaan termasuk sekolah tersebut dalam kerjanya, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan (sekolah).

Kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja/unjuk kerja (*performance*) dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Produktivitas sekolah bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya (*quantity aspect*), melainkan kualitas unjuk kerja juga penting dikerjakan, seperti diungkapkan Laeham dan Wexley (1992: 2), bahwa: "*...performance appraisals are crucial to the efectivity management of an organization's human resources, and the proper management of human resources is a critical variable affecting an organization's productivity*"

Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam

kerjanya, yakni bagaimana ia melakukan pekerjaan atau unjuk kerjanya. Dalam hal ini, produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing, yang dapat dilihat dari kinerja tenaga kependidikan. Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, atau unjuk kerja. Senge (1996), menyatakan bahwa kinerja adalah "...*output drive from processes, human or otherwise*", jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Pentingnya Penilaian Kinerja Sekolah

Dalam lingkungan yang serba dinamis, lebih terbuka dan kompetitif telah memberi implikasi terjadinya perubahan dan kemajuan yang sangat pesat dan cepat. Sektor pendidikan merupakan salah satu sektor yang menerima dampak dari perubahan dan dituntut untuk selalu beradaptasi dengan perubahan (*responsive adaptative*). Merespon perubahan yang terjadi, sekolah, sebagai bagian penting dari sektor pendidikan diharuskan tetap konsisten dan *concern* menjaga mutu seluruh aktifitas yang dilaksanakan. Salah satu strategi untuk tetap *commit* menjaga kualitas adalah melakukan penilaian kinerja yang telah dicapai secara sistematis dan terukur serta akuntabel.

Pada prinsipnya, pengukuran atau penilaian terhadap rencana dan hasil kinerja sekolah memiliki fungsi strategis dalam pengembangan sekolah secara menyeluruh. Secara umum, penilaian kinerja sekolah memberikan informasi tentang pencapaian hasil pada aspek-aspek kunci dari suatu sistem pendidikan. Informasi hasil penilaian kinerja merupakan bagian penting dari akuntabilitas yang memungkinkan organisasi untuk: (1) Menilai dan melaporkan

kemajuan (*progress*), serta menilai hal-hal apa yang telah dilakukan sesuai dengan rencana (*on the track*) dan hal-hal apa yang harus diperbaiki atau ditingkatkan (*revision and improvement*), (2) Menentukan prioritas untuk perbaikan dan menetapkan peningkatan target, sasaran dan capaian dan (3) Membuat program dan keputusan untuk mempertahankan kinerja yang baik dan meningkatkan kinerja pada bidang atau hal-hal yang membutuhkan perbaikan/penyempurnaan atau peningkatan.

Whittaker (dalam Tangkilisan, 2007:171) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Stout (dalam Tangkilisan, 2007:174) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau pun suatu proses.

Mengukur kinerja organisasi sangat penting. Pengukuran kinerja organisasi menurut Bastian (2001:330) akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus. Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja harus dibangun sedemikian rupa sehingga informasi mengenai kinerja dapat diperoleh sebanyak dan seakurat mungkin

Penilaian kinerja umumnya memberikan informasi kuantitatif tentang aspek-aspek kunci dari kegiatan yang dilakukan. Informasi ini dihasilkan secara kuantitatif melalui penggunaan tes, survei, dan analisis data atau melalui cara-cara kualitatif, seperti observasi, wawancara dan ulasan portofolio. Secara

teoritis, penilaian kinerja, baik secara kuantitatif atau kualitatif, berfokus pada perubahan yang dapat diamati dan diukur dalam suatu organisasi. Agar hasil penilaian lebih bermakna maka informasi hasil penilaian harus dilakukan secara teratur, misalnya setiap tahun dan informasi tersebut biasanya dinyatakan dalam bentuk prosentase, rasio atau angka yang dikaitkan dengan seluruh aspek/dimensi yang diukur atau dinilai.

Parameter Pengukuran Kinerja Sekolah

Sebagai suatu konstruk, menurut Collins & Mary, (1992), Bhargava, et.al, (1994), serta Li & Simerly, (1988), kinerja bersifat multidimensional akan bias jika diukur dengan menggunakan pengukuran atau standar tunggal. Oleh karena itu, menurut Murphy et.al., (1996), dan Wiklund, (1999), umumnya kinerja diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai kriteria atau standar. Lumkin dan Dess, (1996), dan Wiklund, (1999), menegaskan “karena kinerja suatu organisasi memiliki banyak dimensi, maka semakin banyak ukuran yang digunakan, yaitu berdasarkan perbandingan berbagai kriteria dan standar, akan semakin memberikan informasi kinerja yang semakin baik. Brandon dan Drtina (1998), mengingatkan kesalahan penetapan pengukuran kinerja akan mengakibatkan informasi kinerja yang salah. Oleh karena langkah pertama dalam merancang sistem pengukuran kinerja adalah memilih ukuran-ukuran yang tepat sesuai dengan seluruh aspek dan kepentingan organisasi.

Terlepas dari besar, jenis, sektor, atau spesialisasinya, menurut Bastian (2001:331-332) kinerja organisasi diukur melalui aspek finansial, kepuasan pe-

langgan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan *stakeholder*, serta waktu. Dwiyanto dkk. (2002:48-49) mengemukakan ukuran tingkat kinerja organisasi meliputi produktivitas, orientasi kualitas layanan kepada pelanggan, responsivitas, dan akuntabilitas. Lusthaus, et.al. (1999:46) mengemukakan kinerja organisasi dapat diukur melalui dimensi efektivitas, efisiensi, relevansi, dan kesinambungan keuangan. Perry (dalam Syarifudin dan Tangkilisan, 2002:14) mengemukakan dimensi pengukuran untuk mengukur kinerja organisasi adalah *work load/demand, economy, efficiency, effectiveness*, dan *equity*. Nurkolis (2003:111) mengemukakan kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan, dan moral kerja.

Ammons (dalam Muhammad, 2008:15) menjelaskan kinerja organisasi dapat diukur melalui kriteria *workload, efficiency, effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang diselesaikan. *Efficiency* menunjukkan perbandingan antara *input* dan *output*. *Effectiveness* menunjukkan perbandingan antara *output* dan *outcome* yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah *output* diperoleh. *Productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu.

Fenwick (dalam Muhammad, 2008:15) menggunakan tiga dimensi dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Dimensi ekonomi adalah perbandingan antara biaya yang dikeluarkan dan kualitas sumber daya yang diperoleh sebagai *input* dalam proses manajemen. Dikatakan semakin ekonomis, jika biaya yang dikeluarkan kecil sedangkan kualitas sumber daya

yang diperoleh semakin baik, dan sebaliknya. Dimensi efisiensi adalah perbandingan antara sumber daya yang digunakan dan *output*. Artinya berapa *output* yang dihasilkan dalam proses bila dibandingkan dengan input yang masuk. Semakin besar *output* yang dihasilkan dan semakin kecil *input* yang masuk akan semakin efisien. Dimensi efektivitas adalah sejauhmana *output* yang dihasilkan dapat memenuhi sasaran dan tujuan manajemen. Jadi besarnya *output* tidak selalu menunjukkan besarnya *outcome* karena berhubungan dengan sasaran dan tujuan. Meskipun Fenwick membedakan ukuran ekonomis dari efisiensi, namun kedua ukuran tersebut sering digabung menjadi efisiensi saja.

Uraian di atas menunjukkan begitu banyak dimensi yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja organisasi. Keragaman tersebut menurut Bryson (dalam Haryoto, 2008) sebagai akibat adanya alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda dari setiap organisasi. Oleh karena itu menurut Haryoto (2008) dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah dalam penelitian

ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

- a. Dimensi kurikulum didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada di sekolah, meliputi dokumen kurikulum, dokumen perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum.
- b. Dimensi proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran di sekolah untuk mencapai standar kompetensi lulusan, meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran
- c. Dimensi kompetensi lulusan, didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik.
- d. Dimensi penilaian, didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.
- e. Dimensi pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kualifikasi dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan.
- f. Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan

sebagai kualitas dan kuantitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/praktek, dan perpustakaan.

- g. Dimensi pengelolaan didefinisikan sebagai aktivitas: (1) merencanakan program sekolah; (2) implementasi rencana kerja sekolah; serta (3) pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Dimensi pembiayaan didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan

Framework Penilaian Kinerja Sekolah

Kerangka Penilaian Kinerja Sekolah adalah sistem yang komprehensif untuk membantu sekolah-sekolah lebih fokus pada kekuatan yang perlu dipertahankan atau dikembangkan lebih lanjut dan kelemahan atau kekurangan yang perlu dikoreksi atau diperbaiki. Terdapat berbagai metode dan langkah-langkah penilaian kinerja yang digunakan untuk menghitung seberapa baik tingkat pertumbuhan/perkembangan yang telah dicapai sekolah, misalnya kinerja sekolah dalam mendukung siswa untuk berkembang dan berprestasi seberapa baik sekolah dalam melayani dan memfasilitasi perkembangan siswa, seberapa intens sekolah menjalin kerjasama dengan orang tua siswa, dan hal-hal lainnya (Denver Public School, 2015).

Secara umum, jenis pengukuran kinerja dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu: (1) Ukuran hasil/*outcome*: pengukuran atau penilaian ini

memberikan informasi tentang kemajuan (progress) sesuai dengan target dan tujuan yang ditetapkan. Fokus dari penilaian ini adalah efektifitas program dan dampak/ dampak terhadap pengguna dan (2) Penilaian/ pengukuran hasil atau sasaran antara (intermediate outcome): pengukuran ini mempertimbangkan hasil penilaian jangka menengah. Meskipun hasil pengukuran ini mungkin belum memberi informasi yang jelas dan terukur dengan pasti pada suatu kurun waktu tertentu, namun hal ini berguna untuk mengukur langkah-langkah atau strategi-strategi perantara, misalnya tonggak capaian atau patokan - terhadap hasil yang diinginkan.

Jenis lain dari penilaian kinerja adalah mengukur tiga indikator utama suatu kegiatan. Pertama adalah pengukuran input (masukan). Pengukuran ini berfokus pada pengumpulan informasi yang terkait dengan sumber daya yang dialokasikan untuk pelaksanaan program-program, seperti pendanaan, personil, dan peralatan. Hasil dari penilaian/ pengukuran ini adalah memberikan informasi tentang biaya atau jumlah staf yang terlibat dalam mendukung pelaksanaan program. Kedua; pengukuran atau penilaian proses: Penilaian ini menitik beratkan pada perolehan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan dan tingkat efisiensi yang dicapai. Penilaian ini menyiapkan informasi kebutuhan yang diperlukan untuk memberikan atau menyediakan layanan sesuai dengan kebutuhan pengembangan yang diinginkan dan ketiga; pengukuran output, merupakan langkah penilaian yang menginformasikan tingkat ketercapaian layanan yang diberikan atau kualitas layanan yang telah dilaksanakan.

Keterkaitan Penilaian Kinerja, Peningkatan Mutu dan Inovasi

Penggunaan indikator kinerja sebagai cara mengelola dan meningkatkan mutu dalam pendidikan, saat ini begitu luas di gunakan untuk menilai tingkat keberhasilan dan kemajuan organisasi/institusi. Di sektor pendidikan, di berbagai negara, sekolah-sekolah, perguruan tinggi/universitas menempatkan indikator kinerja sebagai sarana untuk mengontrol dan mengevaluasi kemajuan yang mereka capai (Ozga, 2003).

Secara umum, indikator kinerja berfungsi membantu sekolah untuk mendeskripsikan/menggambarkan dan memetakan serta menganalisis aspek-aspek kunci dari sekolah. Indikator kinerja juga berperan membantu mengevaluasi dan memantau kualitas keterlaksanaan kegiatan pendidikan. Sebuah indikator memberikan 'sekilas'indikasi kondisi saat ini dan menjadi pertanda prospek masa depan (Oakes, 1986). Itu Selain itu, indikator dapat menjadi dasar untuk perbaikan dan peningkatan kualitas atau mutu sekolah. Selanjutnya kumpulan informasi dari sejumlah indikator-indikator kinerja yang dianalisis dengan metode tertentu berguna mengarahkan pembuatan kebijakan strategis sekolah terutama terkait dengan mutu dan inovasi yang akan dilaksanakan oleh sekolah.

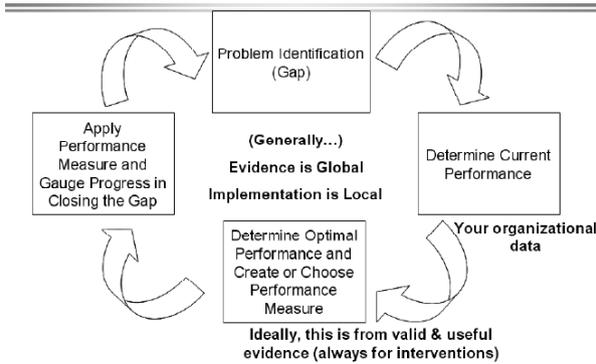
Kinerja manajemen merupakan sarana audit dan sistem pengelolaan seluruh aktifitas dalam sebuah organisasi/institusi. Implementasi penilaian kinerja berfungsi untuk mendorong organisasi untuk meningkatkan tingkat kinerja dan mengelola serta mendayagunakan staf mereka lebih efektif dan efisien dalam rangka meminimalisir kegagalan

pencapaian tujuan. Bahwasanya untuk mencapai mencapai output yang lebih baik dan hasil maksimal peningkatan kinerja perlu terus dilakukan melalui evaluasi ataupun penilaian kinerja sesuai dengan kebutuhan pengembangan.

Meskipun strategi peningkatan kualitas tidak muncul sebagai hasil dari pengukuran kinerja, namun dapat dipastikan bahwa sulit membayangkan jika dalam memformulasikan strategi yang efektif tanpa adanya hasil dari ukuran kinerja. Hasil dari suatu pengukuran kinerja dapat mengidentifikasi kondisi riil yang mengarahkan pada penentuan strategi untuk perbaikan. Selanjutnya, pengukuran kinerja akan membantu pembuat kebijakan memutuskan apakah strategi yang dilaksanakan sudah bekerja sesuai dengan harapan dan apakah perlu perubahan atau strategi tambahan.

Pengukuran kinerja diakui sebagai elemen penting dari *Total Quality Management*, khususnya pada aspek peningkatan mutu. Keterkaitan antara peningkatan mutu/inovasi serta pengukuran kinerja dikembangkan oleh Suart dan Strite (2009) seperti diagram di bawah ini:

Quality Improvement & Performance Measurement

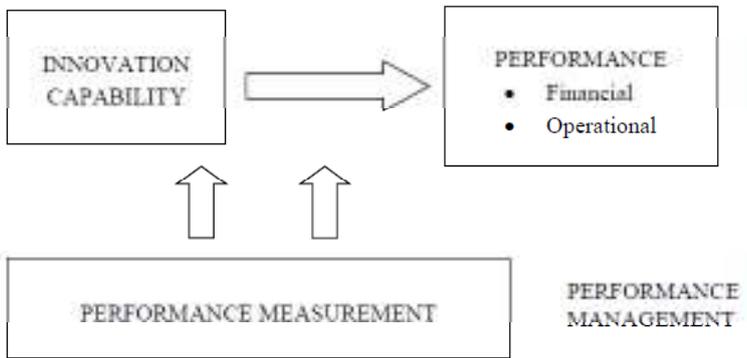


Gambar 1. Keterkaitan antara Pengukuran Kinerja dan Peningkatan Kualitas

Diagram di atas menjelaskan keterkaitan antara peningkatan mutu dan pengukuran/penilaian kinerja, dilakukan melalui empat tahapan, yaitu: (1) Mengidentifikasi masalah, misalnya dengan melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*), (2) Menentukan atau mendeskripsikan kinerja aktual yang dimiliki, (3) Menetapkan kinerja optimal yang dijadikan sebagai target dan mendesain atau memilih instrumen yang akan digunakan untuk mengukur/menilai kinerja dan (4) Mengimplementasikan pengukuran kinerja dan mengukur kemajuan (*progress*) dengan membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan kesenjangan yang ada.

Selanjutnya, menurut Neely, dkk (2000), daya inovasi suatu organisasi sangat terkait dengan kinerja aktual yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Pengukuran kinerja menjadi basis untuk melakukan inovasi dan penilaian kinerja tidak kontradiktif dengan

upaya inovasi. Pengukuran kinerja merupakan proses yang komprehensif, yang berarti bahwa semua hal yang terjadi dalam organisasi dianggap memiliki efek pada kinerja organisasi. Dengan demikian, pengukuran kinerja inovasi dapat lebih digunakan sebagai alat untuk mengembangkan kemampuan inovasi. Langkah-langkah penentuan strategi inovasi selalu dapat dikaitkan dengan ukuran kinerja. Ide dasar mengaitkan pengukuran kinerja dengan inovasi adalah kemampuan inovasi diharapkan mempengaruhi kinerja operasional, demikian pula sebaliknya hasil kinerja dapat mendorong terjadinya inovasi (Francis dan Bessant, 2005; Kallio dkk., 2012; Laforet, 2011).



Gambar 2. Hubungan antara Pengukuran Kinerja dengan Kapasitas Inovasi

Efektivitas Sekolah Sebagai Bagian Kinerja Sekolah

Kajian sejumlah literatur yang membahas tentang Efektivitas Sekolah akan dijumpai rumusan pengertian yang bermacam-macam. Efektivitas

Sekolah menurut Taylor adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah itu. Rumusan pengertian ini lebih diorientasikan pada pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat kurikulum.

Pengertian lain tentang Efektivitas Sekolah dikemukakan oleh Cheng, yakni Efektivitas Sekolah menunjukkan pada kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Fungsi ekonomis sekolah adalah memberi bekal kepada siswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial kemanusiaan sekolah adalah sebagai media bagi siswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis sekolah adalah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian siswa.

Fungsi-fungsi tersebut ada yang menjadi fungsi umum (*notice function*) dalam arti berlaku bagi semua jenis dan/ atau jenjang sekolah, dan adapula yang lebih menonjol pada jenis-jenis sekolah tertentu (*distinctive function*), seperti pada sekolah-sekolah yang memiliki ciri keagamaan, sekolah-sekolah kejuruan, atau jenis-jenis sekolah lainnya. Oleh karena kata efektif itu sendiri mengandung pengertian tentang derajat pencapaian

tujuan yang ditetapkan, maka upaya perumusan konstruk dan indicator efektivitas sekolah tidak dapat dilepaskan dari konsep tentang kemampuan (kompetensi) yang hendak dikembangkan melalui pendidikan di sekolah.

Dengan memperhatikan empat pilar pendidikan di atas, berbagai kelemahan yang berkembang di masyarakat, dan dengan mempertimbangkan akar budaya masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai agama, maka sekolah di Indonesia seharusnya dikembangkan untuk membantu siswanya menguasai kompetensi yang berguna bagi kehidupannya di masa depan, yaitu: (a) kompetensi keagamaan, meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan keagamaan yang diperlukan untuk dapat menjalankan fungsi manusia sebagai hamba Allah yang Maha Kuasa dalam kehidupan sehari-hari, (b) kompetensi akademik, meliputi pengetahuan, sikap, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan jenjang pendidikannya, (c) kompetensi ekonomi, meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan ekonomi agar dapat hidup layak di dalam masyarakat, dan (d) kompetensi sosial pribadi, meliputi pengetahuan, system nilai, sikap, dan keterampilan untuk dapat hidupadaptif sebagai warga negara dan warga masyarakat internasional yang demokratis.

Sekolah harus dipahami sebagai satu kesatuan system pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pada diri siswa tidak dapat diserahkan hanya

pada kegiatan belajar-mengajar (KBM) di kelas, melainkan juga pada iklim kehidupan dan budaya sekolah secara keseluruhan. Setiap sekolah sebagai satu kesatuan diharapkan mampu memberikan pengalaman belajar kepada seluruh siswanya untuk menguasai keempat kompetensi di atas sesuai dengan jenjang kependidikannya dan misi khusus yang diembannya.

Secara teoritik, penilaian efektivitas sekolah perlu dilakukan dengan cara mengkaji bagaimana seluruh komponen sekolah itu berinteraksi satu sama lain secara terpadu dalam mendukung keempat kompetensi yang harus dikuasai oleh siswa. Namun, pada prakteknya, pandangan yang *holistic* ini sulit diimplementasikan secara sempurna karena keterbatasan pendekatan penilaian yang dapat digunakan. Oleh karena itu, pengertian penilaian Efektivitas Sekolah dirumuskan sebagai penilaian terhadap keoptimalan berfungsinya setiap komponen sekolah dalam mendukung penguasaan kompetensi yang harus dikuasai oleh siswa.

Efektivitas Sekolah dalam Perspektif Mutu Pendidikan

Penyelenggaraan layanan belajar bagi peserta didik biasanya dikaji dalam konteks mutu pendidikan yang erat hubungannya dengan kajian kualitas manajemen dan Efektivitas Sekolah. Di lingkungan *system* persekolahan, konsep mutu pendidikan dipersepsi berbeda-beda oleh berbagai pihak. Menurut persepsi kebanyakan orang (orang tua dan masyarakat pada umumnya), mutu pendidikan di sekolah secara sederhana dilihat dari perolehan nilai atau angka yang dicapai seperti ditunjukkan dalam

hasil-hasil ulangan dan ujian. Sekolah dianggap bermutu apabila para siswanya sebagian besar atau seluruhnya, memperoleh nilai atau angka yang tinggi, sehingga berpeluang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Persepsi tersebut tidak keliru apabila nilai atau angka tersebut diakui sebagai representasi dari totalitas hasil belajar, yang dapat dipercaya menggambarkan derajat perubahan tingkah laku atau penguasaan kemampuan yang menyangkut aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Dengan demikian, hasil pendidikan yang bermutu memiliki nuansa kuantitatif dan kualitatif. Artinya, disamping ditunjukkan oleh indikator seberapa banyak siswa yang berprestasi sebagai mana dilihat dalam perolehan nilai yang tinggi, juga ditunjukkan oleh seberapa baik kepemilikan kualitas pribadi para siswanya, seperti tampak dalam kepercayaan diri, kemandirian, disiplin, kerja keras dan ulet, terampil, berbudi pekerti, beriman dan bertaqwa, bertanggung jawab sosial dan kebangsaan, apresiasi, dan lain sebagainya. Analisis di atas memberikan pemahaman yang jelas bahwa konsep Efektivitas Sekolah berkaitan langsung dengan mutu kinerja sekolah.

Refleksi empirik yang disampaikan Djaman Satori (2006) dalam satu diskusi tentang mutu pendidikan sampai pada kesepakatan bahwa mutu pendidikan (MP) di sekolah merupakan fungsi dari mutu input peserta didik yang ditunjukkan oleh potensi siswa (PS), mutu pengalaman belajar yang ditunjukkan oleh kemampuan profesional guru (KP), mutu penggunaan fasilitas belajar (FB), dan budaya sekolah (SB) yang merupakan refleksi mutu kepemimpinan kepala sekolah. Pernyataan tersebut dapat dirumuskan dalam formula sebagai berikut:

$$MP = f (PS.KP.FB.BS)$$

Potensi siswa (PS) adalah kepemilikan kemampuan yang telah dianugerahkan oleh Allah SWT kepada setiap manusia. Dalam wacana psikologi pendidikan, kemampuan tersebut dikenal sebagai "*natural or acquired talent*" yang dibedakan menjadi kemampuan umum (*General Aptitude*) yang dinyatakan dalam ukuran IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan khusus yang biasa disebut bakat (*social aptitude*). Kemampuan umum yang dimiliki seorang anak biasa dipergunakan sebagai predictor untuk menjelaskan tingkat kemampuan menyelesaikan program belajar, sehingga kemampuan ini sering disebut sebagai *scholastic aptitude* atau potensi akademik. Seorang siswa yang memiliki potensi akademik yang tinggi diduga memiliki kemampuan yang tinggi pula untuk menyelesaikan program-program belajar atau tugas-tugas belajar pada umumnya di sekolah, dan karenanya diperhitungkan akan memperoleh prestasi yang diharapkan. Sementara itu, kemampuan khusus atau bakat dijadikan predictor untuk berprestasi dengan baik dalam bidang karya seni, musik, akting dan sejenisnya. Atas dasar pemahaman ini, maka untuk memperoleh mutu pendidikan sekolah yang baik, para siswa yang dilayaninya harus memiliki potensi yang memadai untuk menyelesaikan program-program belajar yang dituntut oleh kurikulum sekolah.

Kemampuan profesional guru direfleksikan pada mutu pengalaman pembelajaran siswa yang berinteraksi dalam kondisi proses belajar mengajar. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh: (1) tingkat penguasaan guru terhadap bahan pelajaran dan

penguasaan struktur konsep-konsep keilmuannya, (2) metode, pendekatan, gaya/seni dan prosedur mengajar, (3) pemanfaatan fasilitas belajar secara efektif dan efisien, (4) pemahaman guru terhadap karakteristik kelompok perorangan siswa, (5) kemampuan guru menciptakan dialog kreatif dan menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, dan (6) kepribadian guru. Atas dasar analisis tersebut, maka upaya guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah harus disertai dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional dan memperbaiki kualitas kepribadian gurunya. Pada tingkat sekolah, upaya tersebut ditunjukkan dalam kegiatan-kegiatan berikut, yaitu: (1) interaksi kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemilikan pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan standar, serta (5) keterampilan mengajar, dan (6) pengetahuan bagaimana siswa belajar.

Fasilitas belajar menyangkut ketersediaan hal-hal yang dapat memberikan kemudahan bagi perolehan pengalaman belajar yang efektif dan efisien. Fasilitas belajar yang sangat penting adalah laboratorium yang memenuhi syarat bengkel kerja, perpustakaan, komputer, dan kondisi fisik lainnya yang secara langsung mempengaruhi kenyamanan belajar.

Budaya sekolah (*school culture*) adalah seluruh pengalaman psikologis para siswa (sosial, emosional, dan intelektual) yang diserap oleh mereka selama berada dalam lingkungan sekolah. Respon psikologis keseharian siswa terhadap hal-hal seperti cara-cara guru dan personil sekolah lainnya bersikap dan

berprilaku (layanan wali kelas dan tenaga administratif misalnya), implementasi kebijakan sekolah, kondisi dan layanan warung sekolah, penataan keindahan, kebersihan dan kenyamanan kampus, semuanya membentuk budaya sekolah. Budaya sekolah merembes pada penghayatan psikologis warga sekolah termasuk siswa, yang pada gilirannya membentuk pola nilai, sikap, kebiasaan dan perilaku. Aspek penting yang turut membentuk budaya sekolah adalah kepemimpinan sekolah. Kepemimpinan sekolah yang efektif merupakan sumber nilai dan semangat, sumber tatanan dan perilaku kelembagaan yang berorientasi ke arah dan sejalan dengan pencapaian visi dan misi kelembagaan, memiliki kemampuan konseptual, memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antar manusia, menguasai aspek-aspek teknis dan substantif pekerjaannya, memiliki semangat untuk maju serta memiliki semangat mengabdikan dan karakter yang diterima lingkungannya.

Efektivitas Sekolah dalam perspektif mutu pendidikan dapat dikatakan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang: (1) memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum, (2) dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu, (3) memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar, (4) memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan profesional kepala sekolah.

Efektivitas Sekolah dalam Perspektif Manajemen

Manajemen sekolah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah (*school*

resources) yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis, yang di dalamnya mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan tindakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Tindakan-tindakan manajemen tersebut bersumber pada kebijakan (*policy*) dan peraturan-peraturan (*rules*) yang disepakati bersama yang diwujudkan dalam bentuk sikap, nilai, dan perilaku dari seluruh orang yang terlibat di dalamnya. Tindakan-tindakan manajemen tidak berlangsung dalam satu isolasi, melainkan terjadi dalam satu keutuhan kompleksitas sistem (*integrated system*). Apabila dilihat dalam perspektif ini, maka dimensi Efektivitas Sekolah meliputi: (a) Layanan belajar bagi siswa (*student services*), (b) pengelolaan dan layanan siswa (*student management*), (c) sarana dan prasarana sekolah (*school facilities*), (d) program dan pembiayaan (*program and budgeting*), (e) partisipasi masyarakat (*community involving*), dan (f) budaya sekolah (*school culture*).

Efektivitas Sekolah mampu mewujudkan apa yang disebut sebagai “*self renewing schools*” atau “*adaptive school*”, atau disebut juga sebagai “*learning organization*” yaitu suatu kondisi dimana kelembagaan sekolah sebagai satu entitas mampu menangani permasalahan yang dihadapinya sementara pada sisi lainnya berdimensi kapabilitasnya dalam berinovasi. Menurut teori organisme, dunia ini bukan benda mati, melainkan merupakan suatu energi yang memiliki kapasitas berubah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dalam perspektif ini, maka bentuk kehidupan apa pun hanya akan mampu bertahan apabila organisme itu mampu memberikan respon

yang tepat untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya. Kondisi ini berlaku untuk sekolah, dimana Garmston dan Wellman menyebutnya sebagai "*the Adaptive Organism*". Untuk bisa adaptif, sekolah sebagai organisasi harus secara terus menerus mempertanyakan dua hal yang esensial, yaitu: (1) Apakah yang menjadi hakikat keberadaan sekolah, dan (2) apakah yang menjadi tujuan utamanya.

Di negara-negara, seperti Amerika Serikat, Inggris, Jepang dan Australia, penelitian tentang Efektivitas Sekolah telah menghasilkan sejumlah temuan tentang berbagai ciri dan indikator Efektivitas Sekolah. Ciri-ciri dan indikator-indikator itu bisa digunakan sebagai dasar untuk mengenali atau bahkan untuk mengembangkan instrumen penilaian Efektivitas Sekolah. Di bawah ini adalah contoh tentang rumusan ciri-ciri dan indikator Efektivitas Sekolah berdasarkan hasil penelitian di Amerika Serikat yang dilakukan di *Glendale Union High School*. Amerika Serikat telah menghasilkan rumusan tentang ciri-ciri dan indikator keefektifan sekolah yang termasuk lengkap. Dari rumusan ini, selain ditampilkan sejumlah ciri yang bisa digunakan untuk mengenali apakah suatu sekolah termasuk efektif, juga pada setiap ciri diidentifikasi sejumlah indikator yang bisa digunakan untuk mengenali keberadaan dari setiap ciri itu. Ciri-ciri dan indikator efektivitas sekolah itu ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1 Ciri-ciri dan Indikator Efektivitas Sekolah

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas	Tujuan sekolah: <ul style="list-style-type: none"> • Dinyatakan secara jelas • Digunakan untuk pengambilan keputusan • Dipahami oleh seluruh komunitas sekolah (siswa, guru dan staf)
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat	Kepala Sekolah : <ul style="list-style-type: none"> • Bisa dihubungi dengan mudah • Bersikap responsif kepada guru, staf, dan siswa • Responsif kepada orang tua dan masyarakat • Melaksanakan kepemimpinan yang terfokus pada pembelajaran • Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : <ul style="list-style-type: none"> • Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi • Menekankan/berorientasi pada hasil akademis • Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa

Ciri-ciri	Indikator
Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua dan masyarakat	Sekolah : <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi secara positif dengan orang tua • Memelihara jaminan dukungan orang tua • Bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat • Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan • Menghadiri acara-acara penting di sekolah
Kemajuan siswa sering dimonitor	Guru memberi siswa : <ul style="list-style-type: none"> • Tugas yang tepat • Umpan balik secara cepat (segera) • Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal • Penilaian hasil belajar dari berbagai segi

Ciri-ciri	Indikator
Menekankan keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktifitas yang esensial	<p>Siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan hal yang terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis • Memperoleh berbagai keterampilan yang esensial <p>Kepala sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan komitmen dalam mendukung program keterampilan esensial <p>Guru :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial
Komitmen tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan	<p>Guru :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah • Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Berdasarkan kajian terhadap sejumlah hasil penelitian tentang Efektivitas Sekolah di berbagai negara seperti Australia, Amerika Serikat, Belanda, dan Inggris dirumuskan 11 karakteristik Efektivitas Sekolah, yaitu:

Tabel 2 Karakteristik sekolah yang baik

ASPEK	INDIKATOR
<i>Profesional leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Firm and purposeful</i> • <i>A participate approach</i> • <i>The leading professional</i>
<i>Shared vision and goals</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unity of purpose</i> • <i>Consistency of practice</i> • <i>Collegially and collaboration</i>
<i>A learning environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>An orderly atmosphere</i> • <i>An attractive working environment</i> • <i>Maximization of learning time</i>
<i>Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Academic emphasis</i> • <i>Focus on achievement</i>
<i>Purposeful teaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>High expectation all round</i> • <i>Communication expectations</i> • <i>Providing intellectual challenge</i>
<i>Positive reinforcement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clear and fair discipline</i> • <i>Feedback</i>
<i>Monitoring progress</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring pupil performance</i> • <i>Evaluating school performance</i>
<i>Pupils right and responsibilities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Raising pupil self-esteem</i> • <i>Positions of responsibility</i> • <i>Control of work</i>
<i>Home/school partnership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Parental involvement in their children's learning</i>
<i>A learning organization</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>School-based staff development</i>

World Bank (1998), dalam laporannya tentang pengalaman dalam melakukan *Educational Quality Improvement Program* di Kamboja, mengidentifikasi empat kelompok karakteristik Efektivitas Sekolah, yaitu: (1) *Supporting inputs* yang meliputi dukungan

yang efektif dari system pendidikan, serta kelengkapan buku dan sumber belajar yang memadai; (2) *Enabling condition* yang meliputi kepemimpinan yang efektif, tenaga guru yang kompeten, fleksibilitas dan otonomi serta waktu di sekolah yang lama; (3) *School climate* yang meliputi harapan siswa yang tinggi, sikap guru yang positif, keteraturan dan disiplin, kurikulum yang terorganisasi. Sistem *reward* dan insentif bagi siswa dan guru, serta tuntutan waktu belajar yang tinggi, dan (4) *Teaching-learning process* yang meliputi strategi mengajar yang bervariasi, pekerjaan rumah yang sering, penilaian dan umpan balik yang sering, dan partisipasi (kehadiran, penyelesaian studi) siswa terutama perempuan.

Uraian di atas menggambarkan keragaman rumusan tentang karakteristik umum (*common denominators*) yang ditemukan di seklah-sekolah yang tergolong efektif di sejumlah negara. Keragaman rumusan tersebut, antara lain, dipengaruhi oleh konteks budaya setempat dan filosofi tentang tujuan dan fungsi sekolah, serta asumsi tentang variabel-variabel yang dominant dalam menentukan keefektifan sekolah.

Indikator Efektivitas Sekolah

Harus dipahami bahwa sekolah sebagai satu kesatuan sistem pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pada diri siswa tidak dapat diserahkan hanya pada kegiatan belajar-mengajar (KBM) di kelas, melainkan juga pada iklim kehidupan dan budaya sekolah secara keseluruhan. Setiap sekolah sebagai suatu kesatuan diharapkan mampu memberikan pengalaman

belajar kepada seluruh siswanya untuk menguasai kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan jenjang pendidikannya dan misi khusus yang diembannya.

Penilaian efektivitas sekolah perlu dilakukan dengan cara mengkaji bagaimana seluruh komponen sekolah itu berinteraksi satu sama lain secara terpadu dalam mendukung keberhasilan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, efektivitas sekolah dalam penelitian ini diidentifikasi melalui beberapa indikator sebagai berikut:

Tabel 3 Indikator Efektivitas Sekolah

No	Indikator	Sub Indikator
1.	<i>Supporting input</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan orang tua dan masyarakat • Lingkungan belajar yang sehat • Dukungan yang efektif dari system pendidikan • Kelengkapan buku dan sumber belajar
2.	<i>Enabling conditions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang efektif • Tenaga guru yang kompeten, fleksibilitas, dan otonomi • Waktu di sekolah yang lama
3.	<i>School climate</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Harapan siswa yang tinggi • Sikap guru yang efektif • Keteraturan yang disiplin • Kurikulum yang terorganisasi • System reward dan insentif bagi siswa dan guru
4.	<i>Teaching – learning process</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tuntutan waktu belajar yang tinggi • Strategi mengajar yang bervariasi • Pekerjaan rumah yang sering, penilaian dan umpan balik yang sering • Partisipasi (kehadiran, penyelesaian studi, dan kelanjutan studi.

Model Sekolah Efektif

Sejenak melihat realitas manajemen sekolah di Indonesia sampai akhir tahun 1990-an, pernyataan Coleman bahwa sekolah-sekolah yang ada hanya memberikansedikitsumbanganterhadappeningkatan prestasi siswa karena berbagai alasan. Misalnya para kepala sekolah hanyalah perpanjangan tangan birokrat. Mereka hanya bertanggung jawab terhadap birokrat yang membebaninya dengan berbagai tugas administratif dengan imbalan insentif yang minim.

Para kepala sekolah cenderung otoriter dalam mengambil keputusan di sekolah. Guru-guru juga tidak profesional dalam mengajar, tapi berupaya mendesak pemerintah agar gajinya dinaikan. Pemerintah sangat adil dan benar mewajibkan para guru untuk lulus sertifikasi dulu baru diberi imbalan setimpal. Tak dapat disangkal bahwa orangtua, lingkungan keluarga, aspek-aspek kehidupan sosial, sistem pendidikan yang efektif, dan lingkungan belajar-mengajar di sekolah sungguh berpengaruh besar terhadap peningkatan prestasi peserta didik. Secara khusus, rumah dan sekolah merupakan dua mata rantai yang tak terpisahkan dan saling terintegrasi satu dengan yang lainnya dalam upaya peningkatan prestasi siswa. Kita boleh berbesar hati karena sesuai Undang-Undang Pendidikan 20/2003 dan panduan Menteri Pendidikan Nasional yang dikeluarkan tahun 2002 dan 2004 untuk Dewan Pendidikan di tingkat Kabupaten/ Kota dan Komite Sekolah di level sekolah, Pemerintah pusat sudah menyerahkan kuasa, wewenang, dan tanggung jawab ke tingkat sekolah dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan di sekolah. Diyakini bahwa sekolahlah yang lebih tahu

secara pasti mengenai kebutuhan sekolah itu sendiri dan sekolahlah yang paling dekat dengan peserta didik. Merekalah orang yang tepat dalam mengambil berbagai keputusan penting di sekolah. Untuk itu, pemerintah pusat harus mengalokasikan dana hibah block grant langsung ke sekolah untuk tujuan efisiensi dan efektivitas.

Langkah ini seiring sejalan dengan banyak hasil penelitian di banyak negara bahwa pelimpahan wewenang (*authorithy*) ke sekolah dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap sekolah (*ownership*) pada seluruh komunitas sekolah dan masyarakat, partisipasi orangtua dan masyarakat perlahan-lahan meningkat, dan komitmen guru, kepala sekolah, orang tua dan masyarakat terhadap perbaikan di sekolah lebih tinggi.

Pada gilirannya, lingkungan belajar-mengajar di sekolah dapat diperbaiki (*improvement*) untuk mendorong terciptanya semangat dan prestasi belajar anak didik. Realitas inilah yang disebut dengan reformasi sekolah. Namun demikian, reformasi sekolah ini bukan tanpa tantangan. Pertama, kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah mesti paham dengan situasi baru ini. Agar ia tidak sendirian memikul tanggung jawab yang dilimpahkan pemerintah pusat, kepala sekolah perlu menjaga kualitas sebuah proses pengambilan keputusan partisipatif dan *partnership* dengan berbagai komponen di sekolah dan masyarakat luas. Untuk itu, Komite sekolah yang merupakan lembaga perwakilan komunitas/warga sekolah (kepala sekolah, staf sekolah baik staf pengajar maupun staf administrasi, orangtua murid, dan siswa) serta masyarakat luas termasuk tokoh masyarakat, aktivis pendidikan, ahli

pendidikan, aktivis LSM, dan bahkan alumni. Sampai di sini, jelaslah bahwa kejelasan peran pemerintah dan partnership di sekolah melalui pengembangan Komite sekolah didukung peran kepemimpinan dan manajemen yang baik.

Kepemimpinan Sekolah Efektif

Menurut Townsend dan Otero (1999) bahwasanya pembaharuan pendidikan dan pembelajaran hendaknya didudukkan di atas empat pilar utama (*main pillar*);

1. pendidikan untuk kelangsungan hidup.
2. pemahaman terhadap kedudukan atau tempat kita di dunia.
3. pemahaman tentang hakekat masyarakat - bagaimana diri kita dan lainnya saling terkait
4. pemahaman terhadap tanggung jawab dan memahami bahwa setiap anggota masyarakat dunia membawa tanggung-jawab dan hak-haknya masing-masing.

Ada empat komponen strategis dalam mencapai tujuan sekolah, yaitu komponen program, figure, culture, dan budget. Program dimaksud adalah program yang terukur dan realistis sesuai dengan dinamika regulasi dan tuntutan zaman. *Figure* adalah orang-orang dibalik program yang merupakan perancang sekaligus pelaku program. *Culture* adalah etos kerja dan komitmen terhadap tugas pokok dan fungsinya, sedangkan budget adalah anggaran yang memadai dan memungkinkan tercapainya tujuan.

Kepala sekolah merupakan figure (*key person*) dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah yaitu sekolah yang efektif. Edmons dalam Syafaruddin (2008: 180) menjelaskan bahwa sekolah efektif adalah

sekolah yang skor prestasi pelajarnya tidak terlalu bervariasi dari segi status sosioekonomi.

Ada empat karakteristik sekolah efektif yaitu:

1. kepemimpinan kepala sekolah kuat.
2. harapan yang tinggi terhadap prestasi pelajar.
3. menekankan pada keterampilan dasar.
4. keteraturan dan atmosfer terkendali.

Seringnya penilaian terhadap prestasi pelajar. Usman (2006: 469) menambahkan bahwa Kepala Sekolah sebagai manager dituntut mengorganisir seluruh sumber daya sekolah menggunakan prinsip “teamwork”, yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (together), pandai merasakan (empathy), saling membantu (assist), saling penuh kedewasaan (maturity), saling mematuhi (willingness), saling teratur (organization), saling menghormati (respect), dan saling baik hati (kindness).

Depdiknas dalam Suyanto (2006:180) menjelaskan bahwa usaha meningkatkan efektivitas sekolah dapat dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik yaitu: 1). *School review*, adalah suatu proses dimana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas sekolah serta mutu lulusan; 2). *Benchmarking*, adalah kegiatan untuk menetapkan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu; 3). *Quality assurance*, merupakan teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Informasi yang akan dihasilkan menjadi umpan balik bagi sekolah dan memberikan jaminan bagi orang tua bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik; dan 4). *Quality control* merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas

output yang tidak sesuai dengan standar.

Menyadari akan perannya, sebagai kepala sekolah dituntut dapat menjalankan peran tersebut secara optimal. Dalam mewujudkan sekolah yang efektif, permasalahan terberat yang harus segera ditangani adalah penyediaan fasilitas yang mendukung potensi lokal dapat berkembang optimal.

Pendekatan Penelitian Tindakan dalam Menilai Kinerja Sekolah

Secara umum, untuk melaksanakan penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik (*feedback*) terhadap berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keluruhan.

Selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kependidikan, penilaian tenaga kependidikan dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan, dan kegiatan pengembangan

- jangka penjang bagi pendidikan nasional.
- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan.
 - c. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong ke arah kemajuan, dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kependidikan.
 - d. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari tenaga kependidikan.
 - e. Bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan, baik perencanaan, promosi, mutasi, maupun kegiatan lainnya.

Studi Pendahuluan yang Telah Dilakukan

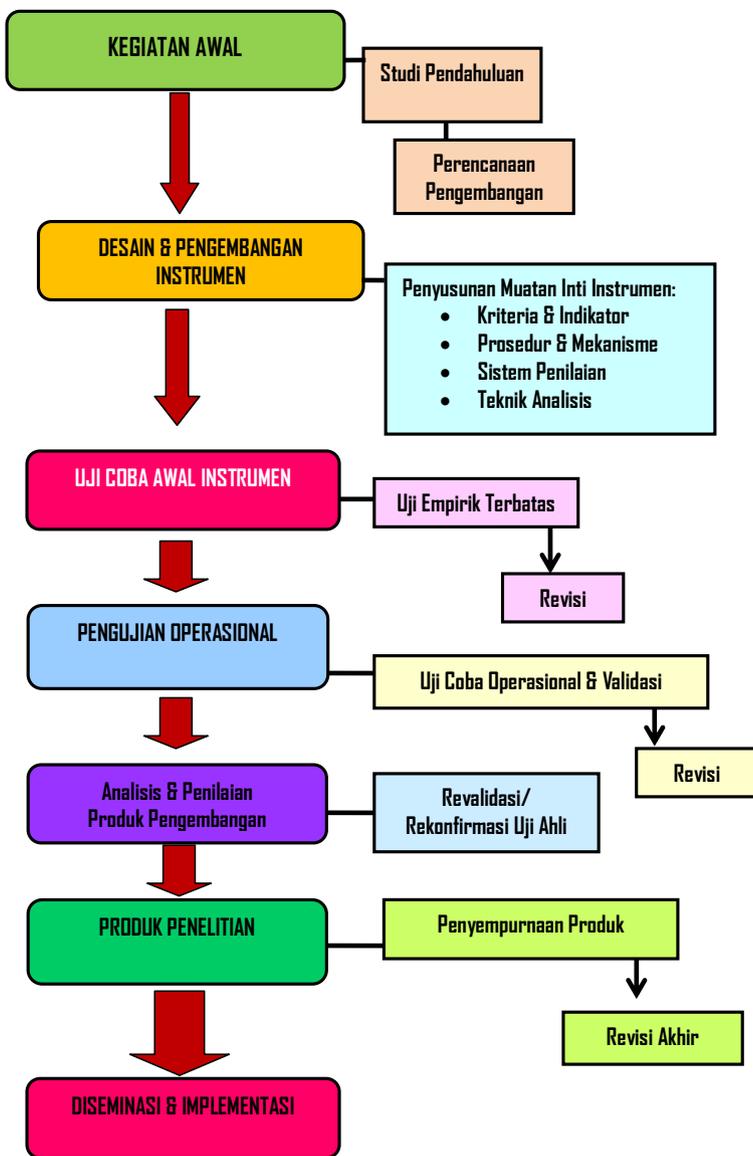
Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa sistem penilaian kinerja sekolah belum maksimal dilakukan dan metode pengukuran/penilaiannya belum sistematis dan valid untuk mengukur kinerja sekolah secara menyeluruh. Hasil kunjungan peneliti ke beberapa sekolah dasar di Kota Gorontalo dan hasil kajian pustaka, menunjukkan bahwa penilaian kinerja sekolah selama ini umumnya menggunakan instrumen evaluasi diri dan penilaian berbasis akreditasi sekolah (PP No. 19 Tahun 2005). Kedua instrumen ini fokus utamanya adalah *output* hasil pendidikan. Penilaian dengan indikator *output* memiliki sejumlah kelemahan, misalnya *output* pendidikan bukanlah sepenuhnya hasil intervensi proses pendidikan, tetapi ditentukan oleh faktor-faktor/variabel lain.

Inisiasi pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah ini berupaya untuk merumuskan suatu model penilaian yang memadukan berbagai metode

dan instrumen, baik instrumen akreditasi sekolah dan instrumen evaluasi diri maupun instrumen yang diadopsi dari berbagai negara. Perpaduan instrumen ini mencakup anantara lain, instrumen akreditasi sekolah yaitu: (1) kurikulum dan proses belajar mengajar; (2) administrasi dan manajemen sekolah; (3) organisasi dan kelembagaan sekolah; (4) sarana dan prasarana; (5) ketenagaan; (6) pembiayaan; (7) peserta didik; (8) peranserta masyarakat; dan (9) lingkungan serta kultur sekolah. Instrumen evaluasi diri sekolah, terdiri dari 8 standar: (1) Standar Sarana Prasarana, (2) Standar Isi, (3) Standar Proses, (4) Standar Penilaian Pendidikan, (5) Standar Kompetensi Lulusan, (6) Standar Pengelolaan, (7) Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan dan (8) Standar Pembiayaan.

Road Map Penelitian

Dalam melakukan penelitian terdapat beberapa langkah-langkah yang harus dilalui selama 6 (enam) bulan rencana pelaksanaan penelitian. Secara rinci *road map* penelitian ini seperti pada gambar 3.



Gambar 3. Peta Jalan Penelitian

Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah menyusun dan mengembangkan instrumen Indeks Kinerja Sekolah/*School Performance Index* (IKS/SPI) yang akan digunakan untuk menilai pencapaian kinerja sekolah. Dengan pengembangan dan implementasi instrumen Indeks Kinerja Sekolah diharapkan mampu meningkatkan sinergitas kemandirian mutu dan inovasi pengelolaan sekolah.

Terdapat empat perspektif utama yang tercakup dalam penelitian ini, yaitu: pertama, mendeskripsikan dan memetakan mekanisme penilaian kinerja sekolah yang dilakukan di sekolah. Kedua, mendesain konsep dan mengembangkan Indeks Kinerja Sekolah sebagai instrumen untuk mengukur kinerja sekolah secara menyeluruh. Ketiga, merumuskan dan implementasi instrumen baik pada sekolah uji coba maupun sekolah lainnya. Perspektif keempat yang akan dicapai dalam

penelitian ini adalah menganalisis kemanfaatan instrumen khususnya dalam pengembangan sekolah.

Tujuan khusus penelitian adalah meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. Mendesain dan merumuskan instrumen Indeks Kinerja Sekolah yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja sekolah;
2. Mengembangkan secara bertahap dan sistematis kriteria-kriteria/indikator-indikator melalui beberapa kegiatan ujicoba instrumen Indeks Kinerja Sekolah pada beberapa sekolah sampel;
3. Megimplementasikan, mengevaluasi dan mengembangkan lebih lanjut instrumen Indeks Kinerja Sekolah sehingga dapat didiseminasikan dan diterapkan secara luas pada sekolah.

Urgensi dan Manfaat Penelitian

Kompetisi di dunia pendidikan khususnya antar sekolah pada zaman globalisasi saat ini semakin ketat. Setiap sekolah berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitasnya agar kepercayaan *stakeholder* semakin meningkat terhadap layanan pendidikan yang mereka berikan (Ow dkk, 2001; Davies dan Quirke, 2007). Dinamika tuntutan sekolah bermutu/berkualitas memberi implikasi kebutuhan akan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh sekolah untuk melakukan penilaian terhadap kinerja dan performansi pengelolaan sekolah (Neely;1999). Kontekstual, hasil penilaian kinerja sangat penting untuk merencanakan dan menentukan langkah-langkah dan strategi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan dari pengembangan sekolah (Otley dan Berry, 1980). Salah satu metode yang dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja tersebut adalah instrumen

Indeks Kinerja Sekolah (Othman dan Abd. Rauf, 2009).

Sekolah sebagai bahagian integral dari sistem pendidikan nasional, dituntut untuk mengelola sekolah berbasis mutu dengan secara transparan sebagai bentuk akuntabilitas kepada *stakeholders* pendidikan. Melakukan penilain kinerja secara terusmenerus perlu dilakukan mengingat semakin meningkatnya tuntutan sekolah berkualitas. Penilaian kinerja sekolah memberi informasi kepada sekolah tentang pencapaian tujuan, tingkat keberhasilan implementasi program, kendala dan dampak pelaksanaan program. Hasil penilaian kinerja sekolah menjadi indikator penting tentang strategi yang perlu diterapkan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pengembangan dan implementasi instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) sangat penting dikaji secara mendalam karena dapat menjadi *tool* untuk melihat kriteria keunggulan yang dicapai oleh sekolah dari berbagai aspek dalam pengelolaan sekolah. Inisiasi penilaian kinerja dengan metode IKS merupakan langkah penting dalam mengembangkan sistem penilaian sekolah dengan pendekatan holistik (menyeluruh) sekaligus sebagai instrumen evaluasi diri sekolah. Instrumen IKS didesain sebagai alat penilaiain secara komprehensif yang memperhitungkan dan mempertimbangkan umpan balik dari semua stakeholder sekolah (pihak manajemen dan administrator sekolah, guru, siswa dan orang tua serta masyarakat).

Urgensi penelitian ini adalah perlunya sekolah melakukan "introspeksi" terhadap peningkatan mutu dan pengembangan sekolah secara menyeluruh

dari seluruh aspek yang terkait dengan pengelolaan sekolah melalui penilaian kinerja. Proses penilaian kinerja sekolah mutlak untuk dilakukan secara berkala dan terbuka untuk membantu dan memberdayakan sekolah agar mampu mengembangkan seluruh potensi dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Selain itu, sekolah dituntut untuk mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan pengembangan sekolah dalam rangka memetakan secara utuh dan komprehensif profil sekolah.

Faktor kesuksesan sekolah secara konsisten dalam menjaga dan meningkatkan mutu melalui penilaian kinerja secara berkala, pada akhirnya merupakan kesuksesan pelaksanaan pendidikan baik secara lokal, regional dan nasional dan juga kesuksesan semua *stake holders* pendidikan. Pengembangan instrumen penilaian kinerja ini dapat membantu sekolah untuk mengukur sejauhmana kesesuaian pencapaian indikator kinerja atau target kerja yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu dan melalui strategi pelaksanaan tertentu. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini dapat melahirkan konsep dan model penilaian kinerja sekolah melalui pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah/*School Performance Index* (IKS/SPI) yang dapat diimplementasikan pada sekolah dalam rangka meningkatkan sinergitas kemandirian mutu dan inovasi pengelolaan sekolah.

Target Inovasi dan Penerapan Hasil Penelitian

Target dari penelitian ini adalah meningkatkan sinergitas kemandirian mutu dan inovasi pengelolaan sekolah melalui pengembangan dan implementasi instrumen Indeks Kinerja Sekolah/*School Performance*

Index (IKS/SPI).

Adapun manfaat penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memetakan dan mendeskripsikan tentang konsep dan model penilaian kinerja sekolah berbasis pada peningkatan mutu dan pengembangan sekolah secara menyeluruh (*school integrated development*). Instrumen yang akan dikembangkan ini akan mendeskripsikan karakteristik dari penilaian, landasan filosofis, tujuan/sasaran, pendekatan, model, strategi dan metode, sumber dan media, suasana pelaksanaan, sistem analisis, monitoring dan evaluasi.
2. Instrumen Indeks Kinerja Sekolah yang dikembangkan ini bermanfaat bagi sekolah sebagai pedoman dalam melakukan penilaian kinerja sekolah sekaligus merupakan sistem evaluasi diri secara dini (*early performance evaluation*) seluruh kegiatan yang dilaksanakan dalam lingkup sekolah. Pengembangan instrumen ini juga merupakan langkah awal yang sangat penting dalam mengembangkan sebuah pendekatan yang holistik penilaian kinerja sekolah agar sekolah dapat meningkatkan sinergitas kemandirian mutu dan inovasi pengelolaan sekolah secara berkelanjutan.
3. Dari aspek teori dan praktik keilmuan khususnya dalam ranah manajemen pendidikan, pengembangan dan implementasi instrumen ini dapat dijadikan acuan oleh pimpinan/manajemen sekolah, guru, pengawas, penentu kebijakan dan *stake holder* pendidikan lainnya dalam melaksanakan kegiatan penilaian kinerja sekolah berbasis peningkatan mutu.

Mekanisme dan kerangka kerja penelitian ini adalah sebagai berikut: pada tahap awal, implementasi hasil penelitian ini merupakan *pilot-study* yang dilaksanakan pada beberapa sekolah dasar di Kota Gorontalo. Selanjutnya implementasinya akan dikembangkan lebih luas sesuai dengan kondisi dan kebutuhan. Target dari penelitian ini adalah tersusunnya instrumen penilaian kinerja sekolah dalam bentuk Indeks Kinerja Sekolah/ *School Performance Index* (IKS/SPI) sebagai pedoman penilaian kinerja berbasis keterpaduan atau sinergitas kemandirian mutu dan inovasi dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah.

Desain Penelitian

Prosedur pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah menggunakan pendekatan penelitian pengembangan (R&D). Terdapat sepuluh langkah pengembangan yang diadopsi dari Borg dan Gall (1989) dan Cennamo dan Kalk (2005).

Proses pelaksanaan penelitian, dilaksanakan melalui beberapa tahap, yaitu:

Tahap I: Studi Eksplorasi:

Penelitian ini dimulai dengan melakukan studi eksplorasi melalui diskusi dan wawancara dengan kepala sekolah, guru dan pengawas pada beberapa sekolah yang ada di Kota Gorontalo. Tujuan dari studi eksplorasi adalah untuk menghimpun informasi tentang prosedur dan mekanisme terkait dengan penilaian kinerja sekolah. Hasil olahan dan analisis informasi dan data dari studi awal

ini digunakan untuk mengembangkan draft awal instrumen Indeks Kinerja Sekolah. Fokus dari instrumen ini antara lain: (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) pelayanan kesiswaan dan stakeholder lainnya; (4) Knowledge management; (5) Pengelolaan sumber daya guru dan staf; (6) Proses manajemen sekolah Prestasi dan hasil belajar siswa. Draft awal instrumen ini akan disempurnakan sesuai dengan lingkungan dan kondisi sekolah.

Tahap II: Fokus Group Interview:

Tahap ini akan dilakukan wawancara tema terfokus dengan beberapa perwakilan guru, kepala sekolah dan pengawa serta staf dari Dinas Pendidikan Kabupaten dan Kota. Tujuan dari wawancara tema terfokus ini adalah untuk mendapatkan informasi pertama tentang prosedur manajemen sumber daya di sekolah, ketersediaan fasilitas pembelajaran, pengelolaan sekolah, manajemen komunikasi sekolah, proses pengambilan keputusan dan pengelolaan pembelajaran.

Tahap tiga: Sesi Brainstorming:

Untuk lebih memfokuskan berbagai data dan informasi yang telah dihimpun baik dari studi pendahuluan maupun wawancara tema terfokus maka dilakukan sesi *brainstorming*. Tujuan dari sesi ini menyamakan persepsi serta menganalisis isi (*content*) draft awal instrumen yang telah dikembangkan. Pada sesi ini juga dilakukn transfer ke dalam bentuk scorecard penilaian indeks kinerja sekolah. *Scorecard* terdiri dari pertanyaan

yang dirancang untuk menilai informasi penting dalam mengukur kinerja sekolah. Sistem penilaian pada *Scorecard* ini bagi dalam 3 level kategori, yaitu: Level 3 untuk nilai tertinggi, level 2 untuk nilai kinerja rata-rata dan level 1 untuk nilai rendah.

Tahap IV: Pengembangan Scorecard:

Scorecard dikembangkan pada tahap 3 selanjutnya akan dibahas dalam lokakarya. Selain itu juga akan dilakukan sesi brainstorming khusus dengan para pengawas sekolah. Keterlibatan pengawas sangat penting sebab pelaksana atau penilai dari kinerja sekolah adalah pengawas sekolah. *Scorecard* selanjutnya akan akan disempurnakan dalam lokakarya dan merupakan rancangan scorecard ayang akan diuji cobakan dan diimplementasikan untuk melakukan penilaian kinerja sekolah.

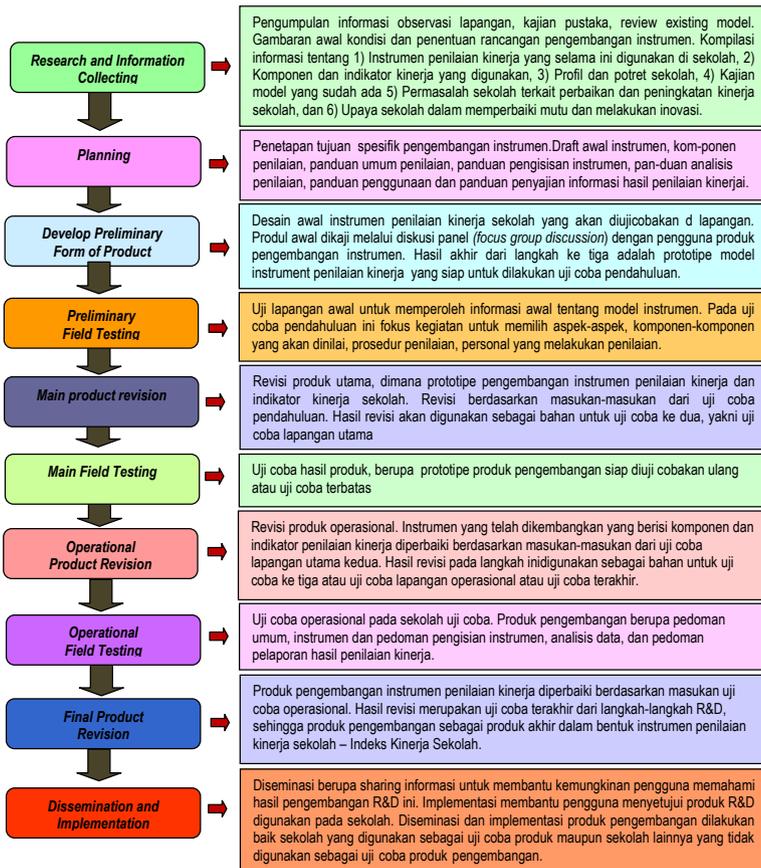
Tahap V: Uji Coba Scorecard:

Tahap Lima terdiri dari uji coba scorecard di dua sekolah dasar di Kota Gorontalo. Wawancara mendalam dan ulasan ekstensif dilakukan selama *pilot study* ini. Informasi empiris yang diperoleh dari kedua sekolah yang digunakan untuk penyempurnaan lebih lanjut dari *scorecard*

Tahap VI: Implementasi:

Pada tahap ini *scorecard* akan diimplementasikan pada beberapa sekolah. Hasil akhir dari implementasi *scorecard* adalah rangkuman kinerja sekolah berupa Indeks Kinerja Sekolah.

Ke sepuluh langkah dalam penelitian ini digambarkan dalam diagram di bawah ini:



Gambar 4. Prosedur Pelaksanaan Penelitian

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini rencana akan dilaksanakan di Sekolah Dasar (SD) yang ada di Kota Gorontalo. Pada tahap awal, instrumen yang dikembangkan akan diimplementasikan di 2 (dua) SD sampel,

yaitu Sekolah Dasar 30 Kota Selatan Kota Gorontalo dan Sekolah Dasar No 65 Kota Timur Gorontalo . Selanjutnya, pada tahap berikutnya diterapkan pada 5 (lima) SD yang dipilih sebagai sekolah uji coba awal (*preliminary sampel*).

Indikator Capaian

Untuk melihat keefektifan model pembelajaran yang dikembangkan, maka ditetapkan beberapa indikator capaian sesuai dengan langkah-langkah penelitian, yang dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4. Indikator Capaian Penelitian

No	Indikator	Deskripsi Kegiatan	Produk/Luaran
1	Review hasil penelitian relevan dan pra-studi	Telaah hasil penelitian dari berbagai sumber rujukan (buku, jurnal, laporan penelitian, <i>internet searching</i>)	Draft resume kumpulan hasil penelitian relevan
2	Desain pengembangan instrumen	Menyusun muatan inti instrumen Indeks Kinerja Sekolah	Draft awal model instrumen yang akan dikembangkan
3	Uji coba awal instrumen	Draft awal instrumen yang dikembangkan diuji dan divalidasi oleh ahli yang berkompeten	Draft instrumen yang valid secara teoritik
	Pengujian operasional	Draft instrumen diuji coba empiris pada dua sekolah sampel	Hasil uji coba instrumen pada sampel terbatas . Draft perbaikan/ revisi

No	Indikator	Deskripsi Kegiatan	Produk/Luaran
4	Analisis dan penilaian instrument yang telah dikembangkan	Instrumen yang telah direvisi dianalisis dan dinali secara bersama melalui <i>brainstorming</i> dan lokakarya	Instrumen Indeks Kinerja Sekolah dilengkapi dengan <i>scorecard</i>
5	Implementasi	Mengimplementasikan instrumen yang dikembangkan dan melakukan revisi akhir pada sampel terbatas	Instrumen yang diimplementasikan dilengkapi dengan <i>feedback</i> dan <i>respon</i> dari implementasi
8	Laporan hasil	Menyusun laporan perkembangan penerapan model dan laporan akhir yang menjelaskan hasil implementasi model yang telah dikembangkan	Laporan hasil implemetasi dan rekomendasi untuk pengembangan selanjutnya

Kegiatan inti penelitian ini adalah pada tahap pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS), yakni melakukan uji coba empiris terhadap instrumen yang telah dikembangkan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah instrumen IKS yang dikembangkan telah memenuhi kriteria sebagai instrumen yang valid, praktis, dan efektif dalam menilai kinerja sekolah.

Deskripsi hasil Observasi tentang Instrumen Penilaian Kinerja Sekolah

Sebelum kegiatan pengembangan Instrumen Kinerja Sekolah terlebih dahulu dilakukan observasi pada dua sekolah sampel penelitian yaitu: Sekolah Dasar Negeri 30 Kota Selatan dan Sekolah Dasar Negeri 65 Kota Timur Gorontalo. Observasi yang dilakukan bertujuan untuk melihat dari dekat bagaimana sekolah melaksanakan penilaian kinerja terhadap sekolah mereka.

Hasil observasi dan informal interview yang dilakukan pada kedua sekolah sampel menunjukkan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja sekolah umumnya digunakan instrumen-instrumen sebagai berikut:

1. Instrumen Akreditasi Sekolah, yang memuat tentang 8 standar
2. Instrumen Evaluasi Diri (EDS), yang memuat 157 butir pertanyaan terkait kinerja sekolah
3. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS)
4. Penilaian Kinerja Guru (PKG) (Permen

Hasil kajian terhadap ke empat instrumen kinerja sekolah yang digunakan oleh sekolah selama ini dalam menilai kinerja mereka, menunjukkan bahwa secara konvensional, kinerja sekolah umumnya diindikasikan sebagai layanan pendidikan yang mampu menghasilkan output pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat/pengguna lulusan.

Tanggapan sekolah terhadap penggunaan instrumen tersebut bila dibandingkan dengan perkembangan Sistem Manajemen Mutu, maka sudah selayaknya instrumen kinerja sekolah harus senantiasa dikaitkan dengan peningkatan mutu. Peningkatan atau sinergitas mutu setidaknya harus memenuhi tiga hal, yaitu: (1) sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan atau *conformance to requirements*; (2) sesuai dengan kebutuhan pemakai atau *fitness for use*; dan (3) memenuhi kepuasan pelanggan atau *user satisfaction* (UGM, 2002). Selain itu, untuk mewujudkan manajemen yang efektif dan efisien maka salah satu prinsip utama yang harus diikuti adalah bahwa sekolah tersebut harus memfokuskan kepada pelanggan (*customer focus*). Hal

ini berarti , bahwa layanan yang berkualitas harus tetap mengutamakan kepuasan pelanggan.

Selain itu, sampai saat ini pandangan sebagian besar masyarakat, termasuk juga para pengelola sekolah, masih beranggapan bahwa sekolah yang berkinerja tinggi adalah sekolah yang dapat menghasilkan *output* yang berkualitas tinggi dan ketersediaan *input* instrumental yang serba memadai (Suparlan, 2005: 1). Pandangan dan asumsi semacam ini jelas tidak menguntungkan bagi sekolah-sekolah “non favorit” karena akan memunculkan sikap apatis/pasrah terhadap kondisi yang ada dan tak mau melakukan upaya perbaikan apapun, karena kondisi *input* yang diterima serba berkualitas rendah dan tidak memadai.

Pengukuran kinerja sekolah yang hanya didasarkan pada indikator *output* semata seperti tersebut di atas adalah tidak valid, karena *output* pendidikan bukanlah sepenuhnya hasil intervensi proses pendidikan di sekolah, tetapi juga banyak ditentukan oleh faktor-faktor atau variabel lain yang berada di luar kontrol sekolah. Namun sebaliknya, kondisi proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah (termasuk kondisi praktik pembelajaran) jelas sepenuhnya merupakan hasil intervensi pihak sekolah, dan merupakan kondisi faktual yang mencerminkan gerak kehidupan sekolah, yang dilakukan, dialami dan dirasakan secara langsung dalam keseharian oleh semua warga sekolah.

Sementara itu, penilaian kinerja sekolah sampai saat ini pada umumnya dilakukan melalui akreditasi sekolah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 86, ayat (1) yang menyatakan bahwa

pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan. Berdasarkan ketentuan tersebut. Akreditasi sekolah sendiri memiliki tujuan, antara lain: (a) menentukan tingkat kelayakan program dan/atau satuan pendidikan dalam menyelenggarakan layanan pendidikan; dan (b) memperoleh gambaran tentang kinerja sekolah

Asesmen kinerja sekolah melalui akreditasi sekolah dilakukan terhadap sembilan komponen sekolah, yaitu: (1) kurikulum dan proses belajar mengajar; (2) administrasi dan manajemen sekolah; (3) organisasi dan kelembagaan sekolah; (4) sarana dan prasarana; (5) ketenagaan; (6) pembiayaan; (7) peserta didik; (8) peranserta masyarakat; dan (9) lingkungan serta kultur sekolah. Sementara itu, asesmen kinerja sekolah melalui akreditasi sekolah dilakukan melalui prosedur sebagai berikut: (a) pengajuan permohonan akreditasi dari sekolah; (b) evaluasi diri oleh sekolah; (c) pengolahan hasil evaluasi diri; (d) visitasi oleh asesor; (e) penetapan hasil akreditasi; (f) penerbitan sertifikat dan laporan akreditasi.

Memperhatikan hasil temuan observasi tentang penilaian kinerja sekolah yang telah dilakukan selama ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Penilaian kinerja sekolah secara konvensional yang hanya didasarkan pada indikator output semata jelas merupakan asesmen kinerja yang tidak valid, karena tidak mampu menggambarkan kinerja sekolah secara komprehensif.
2. Asesmen kinerja sekolah yang dilakukan sampai saat ini belum sesuai dengan prinsip manajemen mutu khususnya pada aspek pelayanan mutu kepada pelanggan (*customer focus*).

3. Penilaian kinerja sekolah melalui akreditasi sekolah betapapun telah mencakup komponen penilaian yang cukup komprehensif, namun belum mampu menggambarkan kinerja sekolah dalam dimensi proses, karena penilaian dimensi proses hanya didasarkan pada dokumen-dokumen pendukung proses, atau belum menggambarkan gerak kehidupan sekolah.

Berdasarkan simpulan di atas, maka melalui penelitian ini akan dikembangkan instrumen Indeks Kinerja Sekolah yang terintegrasi dengan aspek peningkatan sinergitas kemandirian mutu dan inovasi pengelolaan sekolah.

Salah satu alasan untuk menggunakan beberapa indikator kinerja sekolah yang diintegrasikan dalam satu instrumen terpadu adalah bahwa beberapa sekolah dapat melakukan lebih baik pada satu jenis hasil daripada yang lain. Ini mungkin terutama berlaku jika sumber daya dan praktik yang dibutuhkan untuk menaikkan kinerja di satu sekolah berbeda dengan yang dibutuhkan di sekolah lain. Misalnya, jika sumber daya guru yang lebih penting dalam meningkatkan hasil ujian, tetapi sumber daya lain yang lebih penting dalam menjaga siswa dari putus, maka sekolah mungkin harus memilih mana untuk memfokuskan sumber daya yang langka. Kontributor lain untuk kinerja sekolah, seperti iklim pembelajaran/akademis, mungkin efektif dalam meningkatkan kinerja di semua bidang. Alasan lain untuk menggunakan beberapa indikator pengukuran kinerja sekolah adalah bahwa tujuan meningkatkan satu hasil sebenarnya bertentangan dengan tujuan meningkatkan yang lain.

Deskripsi Kriteria-kriteria/indikator-indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang, sekelompok orang, atau suatu institusi dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dan merupakan hasil dari proses pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dapat ditunjukkan seseorang misalnya guru, kepala sekolah atau pengawas sekolah, tetapi dapat pula ditunjukkan oleh unit kerja atau organisasi tertentu misalnya sekolah, lembaga pendidikan, kursus-kursus, dan sebagainya. Atas dasar itu maka kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang, sekelompok orang atau suatu institusi sesuai wewenang dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Asesmen atau penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan. Dengan demikian dalam setiap kegiatan asesmen akan berujung pada pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah, asesmen kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja sekolah 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.

Pada prinsipnya, penilaian kinerja sekolah adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh warga sekolah (khususnya pemberi layanan) dalam melaksanakan tugas pokok dan perannya masing-masing. Untuk melakukan asesmen kinerja sekolah diperlukan sejumlah indikator. Indikator adalah ukuran untuk menentukan kinerja seseorang, program atau institusi secara keseluruhan (IEES, 1986: 40). Dengan demikian, indikator kinerja sekolah merupakan ukuran untuk menentukan kinerja suatu institusi sekolah. Dalam penelitian ini, pengembangan indikator kinerja sekolah mengacu pada konsep sekolah efektif, yang memiliki asumsi bahwa sekolah efektif akan memiliki sejumlah indikator yang berlaku luas, tanpa terikat oleh konteks ekokultur sekolah.

Pengukuran tingkat keefektifan sekolah belum ada metode tunggal yang dapat disepakati secara luas. Salah satu metode yang diajukan oleh Reid, Hopkins dan Holly (Wyatt, 1996) adalah dengan mengkomparasikan kinerja dari sekolah yang efektif dan sekolah yang tidak efektif. Scheerens (1992: 9) menyatakan bahwa pada umumnya pengukuran keefektifan sekolah dilakukan dengan cara membandingkan kinerja sekolah yang satu dengan sekolah lainnya yaitu melalui metode *cross-sectional comparative*. Sementara itu, Preedy (1993) mengidentifikasi tiga konsep tentang keefektifan sekolah, yakni: (1) keefektifan sekolah, diukur berdasarkan hasil (*outcomes*) pendidikan, baik

dalam bidang akademik maupun perkembangan dalam dimensi personal dan sosial peserta didik ; (2) keefektifan sekolah juga dapat dinilai berdasarkan kualitas proses pendidikan di sekolah yang bersangkutan, seperti: kultur atau etos, dan tingkat kepuasan. baik yang dirasakan oleh staf di sekolah (pemberi layanan) maupun peserta didik (penerima layanan) terhadap sekolah; (3) keefektifan sekolah juga dapat dimaknai sebagai kapasitas atau kemampuan sekolah untuk menyediakan *input* yang dibutuhkan untuk berlangsungnya suatu proses pendidikan yang berkualitas, seperti: kemampuan merekrut calon peserta didik yang berkualitas, ketersediaan dana dan sarana serta prasarana pendidikan yang memadai dan kepemilikan staf guru yang profesional.

Dalam konteks pelayanan pendidikan, kinerja sekolah menggambarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemberi layanan (institusi sekolah) kepada pihak penerima layanan (*customer*). Pelayanan yang diberikan oleh institusi sekolah merupakan salah satu bentuk pelayanan publik.

Secara umum, pelayanan publik, termasuk di dalamnya sekolah dapat dipahami sebagai jenis pelayanan yang disediakan untuk masyarakat, baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta. Dalam konteks penelitian ini, yang dimaksud dengan pelayanan publik (pelayanan pendidikan) adalah aktivitas pelayanan terhadap masyarakat yang dilakukan oleh lembaga penyedia layanan (*provider*), yang dalam hal ini adalah sekolah.

Tujuan pelayanan adalah untuk menyediakan pelayanan yang terbaik bagi publik atau masyarakat. Pelayanan yang terbaik adalah pelayanan yang dapat memenuhi apa yang telah dijanjikan atau apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh masyarakat

pengguna layanan tersebut, dalam konteks ini adalah siswa dan orang tua siswa. Pelayanan yang baik akan membawa implikasi terhadap kepuasan public (pelanggan) atas pelayanan yang diterimanya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka pelayanan yang berorientasi publik harus mencakup beberapa unsur sebagai berikut: (1) terdapat kejelasan antara hak dan kewajiban baik pemberi maupun penerima layanan; (2) pengaturan pelayanan publik disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat pengguna; (3) kualitas proses dan hasil pelayanan tersebut dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran, dan kepastian hukum; dan (4) apabila pelayanan publik dirasakan terlalu mahal, maka harus ada peluang bagi masyarakat untuk menyelenggarakan sistem pelayanan sendiri.

Terdapat dua pendekatan dasar yang biasa dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan publik, yakni: (1) pendekatan pengukuran dari kualitas kinerja pemberi layanan (*provider*), atau yang dikenal dengan *the outputs with quality dimensions approach*; dan (2) pendekatan kepuasan pelanggan/masyarakat atau *the client satisfaction approach*. Kedua pendekatan tersebut pada dasarnya dibedakan oleh perbedaan fokus dan sumber data. Pendekatan pertama, difokuskan pada program dan kinerja penyedia layanan (*provider*), dan datanya diperoleh dari laporan kegiatan (*selfevaluation*) yang dilakukan oleh penyedia layanan, pengamatan dan wawancara dengan tokoh kunci pada lembaga penyedia layanan. Sementara itu, pendekatan kedua, melihat kualitas pelayanan berdasarkan pada hasil (*result*), pengaruh (*effects*), dampak (*impact*), dan manfaat (*benefit*) yang diperoleh penerima layanan atau pelanggan. Sumber data untuk pendekatan kedua ini adalah pihak penerima layanan

(pelanggan), yang diperoleh melalui survei pasar atau survey kepuasan masyarakat pengguna layanan publik (*client satisfaction survey*).

Dalam penelitian ini, asesmen kinerja sekolah yang juga merupakan ukuran kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh suatu institusi sekolah didasarkan pada penilaian peserta didik sebagai *valuable customer*, yang dalam hal ini didasarkan pada kepuasan peserta didik terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh sekolah.

Penelitian untuk melakukan penilaian terhadap kinerja guru dan kepala sekolah oleh peserta didik pada dasarnya telah banyak dilakukan di Kanada dan Amerika Utara. Model penilaian ini terbukti memiliki banyak keunggulan dibanding model lainnya, seperti penilaian oleh supervisor, teman sejawat maupun penilaian oleh diri sendiri (Amat Jaedun, 1999).

Sementara itu, pengembangan indikator kinerja sekolah dalam penelitian ini mengacu pada model pengembangan indikator keefektifan sekolah yang diterapkan oleh Education Department of Western Australia's (1996), yaitu melalui pemetaan mengenai kondisi sekolah saat ini dan upaya-upaya perbaikan yang dilakukan di sekolah, yang mencakup enam dimensi proses penyelenggaraan pendidikan sebagai berikut: (1) penerapan kepemimpinan sekolah; (2) kualitas praktik pembelajaran di sekolah; (3) program pengembangan dan pembinaan staf; (4) program untuk mewujudkan lingkungan belajar yang kondusif dan iklim akademik; (5) program peningkatan prestasi peserta didik; dan (6) program peningkatan peran serta orangtua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan.

Selain itu, indikator yang perlu dipertimbangkan

dalam pengembangan instrument Indeks Kinerja Sekolah adalah dengan mengadopsi instrument indeks kinerja sekolah atau School Performance Index (SPI) dari Malaysian Department of Education dan Baldrige National Quality Program - Education Criteria for Performance Excellence (2007) yang menetapkan tujuh indikator pengukuran kinerja sekolah antara lain: (1) Kepemimpinan; (2) Perencanaan Strategis Sekolah; (3) Kesiswaan, stakeholder dan focus market; (4) knowledge management; (5) pengembangan staf; (6) proses manajemen dan (7) orientasi hasil.

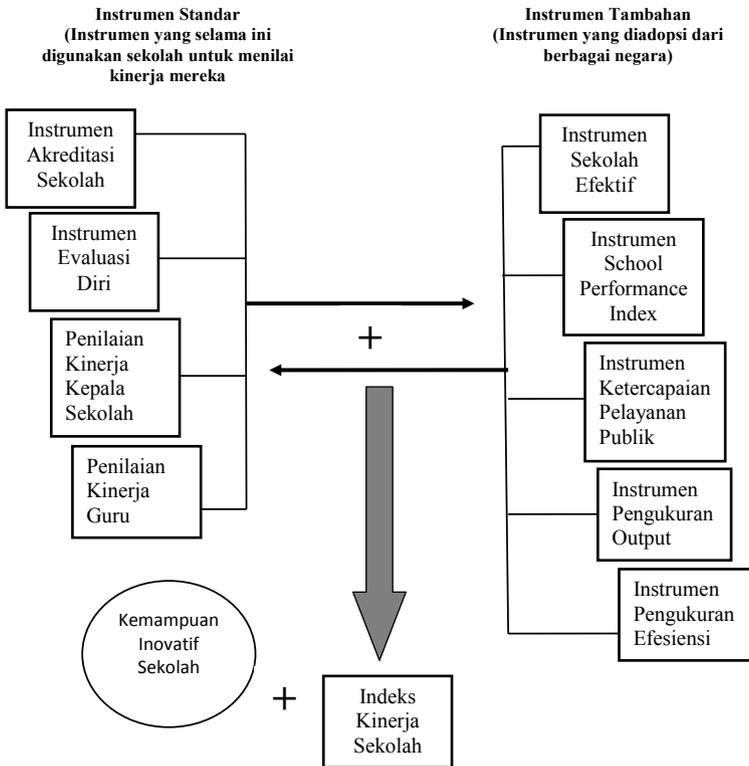
Instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) ini merupakan perpaduan antara instrumen kinerja sekolah yang selama ini digunakan sekolah (4 instrumen) ditambah dengan instrumen-instrumen yang diadopsi dari berbagai negara.

Resume indikator-indikator yang akan dipertimbangkan dalam pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah adalah sebagaimana gambar 5.

Proses dan Mekanisme Pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah

Dalam pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah ini, maka proses dan mekanismenya memperhatikan komponen-komponen yang menjadi sasaran ataupun target yang menjadi dasar dalam menentukan tolok ukur penilaian kinerja sekolah. Fokus penilaian dari instrumen yang dikembangkan ini, tidak hanya terbatas pada aspek tertentu saja, melainkan meliputi berbagai aspek yang bersifat menyeluruh. Hal ini dimaksudkan agar hasil yang diperoleh dapat menggambarkan secara utuh kondisi kelayakan (*situational conditions*) dan kinerja sekolah (*school performance*) tersebut. Kriteria kinerja

sekolah terutama ditinjau dari misi utamanya yakni bagaimana atau sejauhmana sekolah memberikan layanan pendidikan dalam rangka membangun generasi yang memiliki pengetahuan dan kemampuan sebagai bekal kehidupan di masa datang. Oleh sebab itu, komponen-komponen penilaian kinerja sekolah yang dikembangkan ini juga harus mencakup aspek input sekolah, proses sekolah, dan output sekolah yang secara integratif saling terkait satu sama lain, sehingga membangun kinerja baik secara individu maupun sekolah.



Gambar 5. Indikator Pertimbangan untuk Indeks Kinerja Sekolah

Skenario pengembangan instrumen Indeks Kinerja Sekolah ini dilakukan melalui beberapa tahap: Pengembangan instrumen melalui kajian teoritis dan konseptual melalui diskusi dengan tim peneliti, telaah/kajian pustaka terkait kinerja sekolah kemudian menjabarkan secara rinci konsepsi kinerja sekolah dalam bentuk deskriptor, indikator dan item pertanyaan.

Langkah kedua adalah mempersentasikan hasil kajian atau resume kepada *stake holder* pendidikan (kepala sekolah, pengawas, guru dan komite sekolah) untuk mendapatkan masukan terhadap draft instrumen yang telah dikembangkan. Selanjutnya draft awal instrumen ini didiskusikan dan direvisi sesuai dengan masukan yang dihimpun dalam kegiatan *Focus Group Discussion* dan *Brainstorming session* yang dilakukan di sekolah sampel dalam penelitian ini.

Kajian Konseptual Indeks Kinerja Sekolah

Hasil diskusi dan telaah/kajian pustakan menunjukkan beberapa konsepsi terhadap komponen yang menjadi acuan untuk mengukur kinerja sekolah. Komponen-komponen tersebut secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1. Komponen Input

Input suatu sekolah dapat berupa input yang berkaitan dengan aspek tenaga kependidikan, aspek siswa, dan aspek sarana dan pembiayaan, Aspek-aspek ini merupakan aspek yang dapat dilihat dan dirasakan (*tangible*). Sedang aspek *intangibile* adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan input harapan yang mencakup visi, misi, tujuan dan sasaran. Dalam konteks ini akan lebih ditekankan pada aspek-aspek

seperti tersebut di atas yang lebih tangible. Aspek tenaga kependidikan mencakup guru, kepala sekolah, dan karyawan. Aspek siswa mencakup kondisi siswa dan prestasi siswa. Aspek sarana mencakup ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang ketrampilan/kesenian, ruang tata usaha, kamar kecil, lingkungan sekolah, dan fasilitas pendukung. Sedangkan aspek pembiayaan mencakup sumber dana, penggunaan dana, dan akuntabilitas penggunaan dana.

Walaupun aspek yang bersifat intangible (visi, misi, tujuan, dan sasaran) tidak ditekankan dalam identifikasi sekolah, namun dalam rencana pengembangan sekolah tetap harus ditekankan. Visi adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai. Dengan istilah lain, visi merupakan cita-cita yang ingin dicapai di masa depan. Bagi sekolah, tentunya visi merupakan “sosok sekolah” atau “jiwa sekolah” yang diharapkan di masa datang. Mengingat tujuan akhir sekolah adalah mendidik siswa, maka sebaiknya sosok sekolah di masa depan yang digambarkan pada visi, terkait erat dengan sosok lulusan.

Kontekstual, setiap orang punya visi, walaupun hal itu umumnya tidak disadari secara nyata. Misalnya seseorang bercita-cita menjadi pengusaha yang mampu memanfaatkan sumberdaya alam di daerah asal dan mampu menyejahterakan masyarakat setempat. Cita-cita seperti itu pada dasarnya merupakan visi yang bersangkutan dan jika visi tersebut benar-benar diinternalisasi akan mampu mendorong yang bersangkutan selalu mencari cara untuk mewujudkannya.

Misi adalah tindakan, aksi atau upaya untuk mewujudkan visi. Perumusan misi harus

mempertimbangkan kepentingan semua pihak terkait dan memperhatikan sumber daya yang dimiliki sekolah maupun sumber daya yang dapat diupayakan untuk digunakan dalam mewujudkan visinya. Selanjutnya misi yang terumuskan dengan jelas sangat penting, karena akan memberikan panduan kepada semua pihak, khususnya warga sekolah dalam berpartisipasi dalam mewujudkan visi bersama. Bahkan jika penyusunan misi telah melibatkan semua stakeholder, sangat mungkin masing-masing stakeholder sudah faham tentang apa yang perlu dan harus dilakukan, dalam mendukung misi tersebut.

Tujuan pada dasarnya tahapan dari visi, Apabila visi merupakan sosok sekolah yang ingin diwujudkan dalam jangka panjang, misalnya 25 tahun atau bahkan lebih, maka tujuan merupakan tahapan sosok itu, untuk jangka waktu tertentu, misalnya untuk 3 tahun. Dengan demikian harus disadari bahwa jika tujuan-tujuan tersebut “disambung” secara berkelanjutan sampai periode tertentu, akan berujung pada visi.

Sasaran pada dasarnya merupakan penjabaran dari tujuan, untuk periode waktu yang lebih pendek. Misalnya, jika tujuan disusun untuk periode 3 tahun, sasaran dapat saja disusun untuk periode satu tahun. Namun juga harus diingat bahwa jika sasaran-sasaran seperti itu disambung untuk periode 3 tahun, harus mewujudkan tujuan.

Aspek Tenaga Kependidikan

Input yang berkaitan dengan aspek tenaga kependidikan mencakup keberadaan guru, kepala sekolah, dan karyawan (laboran, tenaga keputakaan, penjaga sekolah dan tenaga tata usaha). Keberadaan aspek-aspek tersebut sangat

penting pada pengelolaan suatu organisasi, termasuk sekolah, karena jika benar-benar difahami dan diinternalisasi dengan baik oleh seluruh warga sekolah, akan mampu menjadi pendorong utama prestasi sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Standar sekolah yang baik sangat sumberdaya manusia dalam jenis, jumlah dan kualifikasi yang cukup, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Ketentuan berapa jumlah guru, kualifikasi guru, kualifikasi kepala sekolah, jumlah tata usaha, kualifikasi tata usaha, jumlah laboran dan kualifikasinya serta tenaga karyawan lainnya telah dimuat dalam buku SPM. Sekolah dikatakan memenuhi standar jika minimal telah memenuhi minimal 90% dari kebutuhan tenaga guru dan tenaga kependidikan lainnya. Meskipun demikian dalam identifikasi tetap akan diungkap dengan data interval agar dapat ditetapkan langkah dan strategi peningkatan kualitas sekolah berdasarkan data sekolah tersebut.

Proses pengelolaan tenaga kependidikan perlu berfokus pada dua hal, yaitu kemampuan dan komitmen kerja. Tenaga kependidikan (guru, kepala sekolah, dan staf) secara umum bertugas melaksanakan perencanaan, pembelajaran, pembimbingan, pelatihan, pengelolaan, penilaian, pengawasan, dan pelayanan yang diperlukan untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran. Tenaga kependidikan merupakan jiwa sekolah, dan sekolah hanyalah merupakan wadahnya. Oleh karena itu tenaga kependidikan merupakan kunci bagi suksesnya pengembangan mutu sekolah.

Indikator tenaga kependidikan yang menjadi

acuan dalam pengembangan Indeks Kinerja Sekolah ini di-*setting* sebagai berikut:

1. Sekolah memiliki tenaga kependidikan yang cukup jumlahnya
2. Kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan yang memadai sesuai dengan tingkat pendidikan yang ditugaskan
3. Terdapatnya tingkat kesesuaian dalam arti kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kependidikan sesuai dengan bidang kerja yang ditugaskan
4. Terdapatnya tututan akan kesanggupan kerja yang tinggi dari tenaga kependidikan yang dimiliki oleh sekolah.

Aspek Kesiswaan

Input yang berkaitan dengan aspek kesiswaan yang mencakup kondisi siswa dan prestasi siswa. Kondisi siswa dan prestasi siswa tersebut tidak terlepas dari proses mekanisme dan sistem penerimaan peserta didik yang didasarkan atas kriteria yang jelas, transparan, adil dan akuntabel. Peserta didik memiliki tingkat kesiapan belajar yang memadai, baik mental maupun fisik. Sekolah memiliki program yang jelas tentang pembinaan, pengembangan, dan pembimbingan peserta didik. Sekolah memberi kesempatan yang luas kepada peserta didik untuk berperan serta dalam penyelenggaraan program sekolah. Sekolah melakukan evaluasi kemajuan dan hasil belajar peserta didik yang memenuhi kaidah evaluasi yang baik (Depdiknas, 2004).

Peserta didik merupakan salah satu masukan yang sangat menentukan bagi berlangsungnya

proses pembelajaran. Namun demikian prestasi belajar yang dicapai oleh peserta didik pada dasarnya merupakan upaya kolektif antara peserta didik dan guru. Selanjutnya berkaitan dengan peserta didik, ada enam hal yang harus diperhatikan oleh sekolah yaitu:

1. Penerimaan siswa baru
2. Penyiapan belajar peserta didik
3. Pembinaan dan pengembangan
4. Pembimbingan
5. Pemberian kesempatan, dan
6. Evaluasi hasil belajar siswa.

Aspek input yang berkaitan dengan kesiswaaan ditekankan pada kondisi siswa dalam proses belajar mengajar di sekolah yakni rasio siswa per rombongan belajar dan juga rasio pendaftar terhadap siswa yang diterima. Di samping itu dalam aspek kesiswaaan juga diperhitungkan prestasi siswa sebelum masuk ke jenjang SMP, yakni prestasi di sekolah dasar (SD) dan juga kualitas (peringkat) sekolah asal sebelum masuk di tingkat SMP. Aspek ini cukup penting dan strategis karena akan sangat menentukan proses pembelajaran selanjutnya. Apabila inputnya berkualitas akan sangat mudah dalam proses pengembangan pembelajaran selanjutnya.

Aspek Sarana

Input yang berkaitan dengan sarana dan pembiayaan mencakup ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang kepala sekolah, ruang keterampilan/kesenian/komputer, ruang administrasi, kamar kecil, lahan terbuka, fasilitas pendukung dan pembiayaan. Salah satu tujuan penyediaan sa-

rana dan prasarana sekolah yang lengkap adalah untuk menjamin tercapainya tujuan sekolah dan tuntutan pedagogik yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya proses pendidikan yang bermakna, menyenangkan, dan memberdayakan sesuai tuntutan karakteristik mata pelajaran, pertumbuhan, dan perkembangan afektif, kognitif, dan psikomotor peserta didik.

Sarana-prasarana yang dicakup pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) antara lain, lahan sekolah, ruang belajar beserta mebel dan media pembelajaran yang diperlukan, ruang laboratorium beserta peralatan praktikum, perpustakaan beserta buku dan media belajar lainnya, kantor dan ruang guru beserta mebelernya, serta fasilitas pendukung, antara lain KM/WC, kantin sekolah, fasilitas olahraga serta bermain dan sebagainya. Hasil kajian pada Buku SPM di dalamnya telah memuat standar masing-masing jenis sarana dikaitkan dengan jumlah siswa dan juga menyebutkan bahwa sekolah minimal perlu memiliki minimal 90% dari standar tersebut sebagai syarat pemenuhan SPM.

Terdapat tiga hal penting dalam pengelolaan sarana-prasarana di sekolah, yaitu pemilihan sarana-prasarana yang diperlukan, optimalisasi penggunaan, dan perawatan.

Ketersediaan dana juga merupakan sumberdaya yang sangat penting dalam pendidikan. Tanpa dukungan dana yang cukup, akan sangat sulit proses pendidikan terlaksana dengan baik. Dokumen SPM tidak menyebutkan secara tegas dana yang perlu dimiliki oleh sekolah. Oleh sebab itu sekolah dapat melakukan

perhitungan berapa dana yang diperlukan, sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Aspek pembiayaan

Berkaitan dengan pembiayaan, tidak hanya menyangkut jumlah (kuantitas), tetapi yang tidak kalah pentingnya proses pengelolaan. Bahkan seringkali pengelolaan yang dana yang kurang tepat menyebabkan iklim kerja tidak kondusif. Kunci pokok dalam pengelolaan dana adalah keadilan, efisiensi dan keterbukaan/transparansi.

Dalam aspek pembiayaan mencakup kinerja sekolah dapat diukur dalam hal:

1. Sumber pendanaan
2. Penggunaan dana, dan
3. Akuntabilitas/transparansi penggunaan dana.

Dalam konteks penggunaan dana adil tidak berarti harus sama, tetapi program yang penting mendapatkan alokasi dana yang cukup dan yang mereka yang bekerja lebih banyak juga mendapatkan penghargaan lebih baik. Penentuan prioritas perlu diputuskan secara terbuka dan melibatkan semua pihak yang terkait, sehingga semua pihak merasa ikut menentukan bahwa kegiatan "X" merupakan prioritas dan oleh karena itu perlu mendapatkan prioritas alokasi dana yang cukup.

Hasil obseravasi dan kajian pustaka menunjukkan bahwa faktor efisiensi belum banyak mendapat perhatian di sekolah. Salah satu cara mengupayakan efisiensi dalam penggunaan dana adalah dengan menerapkan anggaran berbasis aktivitas (*activities based budget*). Artinya alokasi anggaran didasarkan pada aktivitas/kegiatan yang

benar-benar diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Harus dihindari adanya alokasi dana yang tidak memiliki aktivitas yang terkait erat dengan pencapaian sasaran sekolah.

Keterbukaan atau transparansi merupakan masalah sangat penting dalam pengelolaan dana. Pengelolaan dana yang tidak transparan seringkali menjadi penyebab munculnya kecurigaan dan kemudian merambat menjadi iklim kerja yang kurang harmonis, bahkan menurunkan semangat kerja. Mungkin saja sebenarnya dana sudah digunakan secara benar, namun karena kurang transparan muncul asumsi-asumsi dan bahkan kecurigaan bahwa anggaran diselewengkan atau tidak digunakan sebagaimana mestinya, sehingga menimbulkan iklim kerja yang kurang baik bagi sekolah. Oleh karena itu transparansi dijadikan salah satu aspek yang harus dikembangkan di sekolah.

Komponen Proses

Proses pada dasarnya merupakan pengolahan input untuk menghasilkan output yang direncanakan. Jadi pada aspek proses inilah seharusnya input diproses secara selaras, konsisten, berkesinambungan dan sinergis, sehingga menghasilkan output yang diharapkan. Proses pendidikan di sekolah mencakup beberapa aspek pokok, yaitu:

1. Aspek kurikulum dan bahan ajar
2. Aspek Proses Belajar Mengajar (PBM)
3. Aspek penilaian/evaluasi, dan
4. Aspek manajemen dan kepemimpinan (*management and leadership*).

Proses pendidikan dikatakan baik, jika mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang kondusif dan mampu membantu siswa belajar, sehingga mencapai hasil belajar yang diharapkan. Tentu saja untuk maksud itu harus dapat menggunakan input-input secara selaras dan harmonis, sehingga input-input tersebut dapat bersinergi secara maksimal dan proses berjalan secara efektif dan efisien.

Aspek Kurikulum dan Bahan Ajar

Proses yang paling utama di sekolah adalah proses pembelajaran, sebab proses pembelajaran merupakan tugas dan fungsi utama dari sekolah. Oleh karena itu, proses pembelajaran harus diupayakan dapat berjalan dengan efektivitas tinggi. Secara teoritis aspek kurikulum dan bahan ajar tidak dapat dipisahkan secara dikotomis, karena dokumen kurikulum yang ditetapkan dalam standar kompetensi masih perlu dijabarkan menjadi lebih rinci (silabus dan satuan pembelajaran) dengan mengacu pada dokumen kurikulum yang ada.

Standar kurikulum, yang menjadi salah satu indikator indeks kinerja sekolah merupakan aspek yang dilakukan oleh sekolah untuk membuat jaminan kepada masyarakat bahwa apa yang diperoleh di sekolah benar-benar konsisten dengan prinsip dan tujuan pendidikan nasional sebagaimana tertuang dalam kurikulum nasional. Meskipun sekolah diperkenankan untuk mengembangkan atau melaksanakan kurikulum yang menjadi ciri khas dari sekolah yang bersangkutan, namun kurikulum nasional tetap

harus dilaksanakan sepenuhnya.

Penyediaan dan pemilihan buku ajar merupakan rangkaian kegiatan guru dalam rangka penyiapan proses belajar mengajar. Langkah ini merupakan kelanjutan dari pengembangan silabus yang telah dilaksanakan oleh guru berdasarkan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Pemilihan bahan ajar sangat berperan penting dalam memahami kompetensi dasar yang harus diselesaikan oleh peserta didik dalam satu satuan waktu tertentu.

Dari aspek ketersediaan buku siswa merupakan bagian kinerja terhadap kelengkapan dari buku ajar yang telah dikembangkan oleh guru. Buku siswa sangat berperan dalam memudahkan siswa memahami topik permasalahan (kompetensi dasar) yang telah dikembangkan oleh guru. Dengan buku siswa juga diharapkan proses pembelajaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Di samping itu buku siswa juga menuntun kronologis berpikir siswa mengikuti logika atau alur keilmuan yang telah dijabarkan dalam kompetensi dasar yang merupakan penjabaran dari standar kompetensi pada mata pelajaran tertentu.

Aspek Proses Belajar Mengajar

Proses pembelajaran adalah serangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi/penilaian. Ketiga hal tersebut merupakan rangkaian utuh (*integrated component*) yang tidak dapat dipisah-pisahkan. Perencanaan pembelajaran adalah penyusunan rencana tentang materi pembelajaran, bagaimana

melaksanakan pembelajaran, dan bagaimana melaksanakan penilaian. Oleh karena itu esensi perencanaan pembelajaran adalah kesiapan yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pembelajaran. Proses pembelajaran adalah interaksi antara pendidik dan peserta didik yang diharapkan menghasilkan perubahan peserta didik dan inti dari proses belajar mengajar adalah efektivitasnya. Sedangkan penilaian atau evaluasi pembelajaran adalah suatu proses untuk mendapatkan informasi tentang hasil pembelajaran.

Pembelajaran dikatakan efektif jika mencapai hasil yang diinginkan. Tentunya hasil pembelajaran, bukan sekedar siswa mendapatkan nilai tinggi, tetapi juga mampu mengembangkan potensinya untuk meningkatkan kecakapan hidup yang diperlukan guna mengatasi dan menyelesaikan problema kehidupan yang dihadapi. Oleh karena itu, proses pembelajaran tidak boleh berhenti sampai penguasaan bahan ajar saja, tetapi harus sampai terakumulasi menjadi kecakapan hidup (*life skill*).

Proses pembelajaran dapat berjalan efektif, jika siswa memiliki motivasi belajar yang bagus. Sementara itu motivasi belajar siswa akan tumbuh, jika merasa apa yang dipelajari bermakna buat dirinya. Oleh karena itu, isi pembelajaran harus memberikan makna (*meaningful*) bagi anak didik, sementara proses pembelajaran memberikan situasi yang menyenangkan (*joyfull*), dengan mengoptimalkan potensi dan tipologi anak didik. Di sinilah pentingnya proses pembelajaran memperhatikan karakteristik modalitas anak didik, sebagai pertimbangan pemilihan strategi

pembelajaran, sehingga dapat terjadi apa yang kini disebut dengan *quantum learning*.

Selain proses pembelajaran dilihat dari sisi substansial untuk mengoptimalkan hasil belajar mengajar, perlu juga diperhatikan dan dipertimbangkan aspek lingkungan sekolah. Oleh karena itu proses pembelajaran perlu didukung dengan lingkungan belajar yang kondusif. Lingkungan belajar yang kondusif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi belajar siswa. Oleh karena itu, sekolah harus mengupayakan sekolah merupakan lingkungan belajar yang menyenangkan. Konsepsi lingkungan tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga non fisik, misalnya tata hubungan, relasi dan pergaulan antar warga sekolah, profil komunikasi antar warga sekolah. Jika guru dan pimpinan memberikan contoh belajar dan bekerja keras, akan mendorong siswa juga belajar dan bekerja keras. Jika orang yang belajar dengan sungguh-sungguh mendapat penghargaan lebih dibanding yang tidak, akan mampu mendorong siswa belajar dengan sungguh-sungguh. Jika guru secara periodik membuat rangkuman hasil bacaan dan ditempel di majalah dinding sekolah, akan mendorong siswa untuk membaca buku.

Lingkungan non fisik memiliki peran penting dalam menumbuhkan budaya mutu, yaitu situasi yang mendorong setiap orang untuk menghargai mutu dan selalu mengupayakan peningkatan mutu dalam setiap aspek kehidupan. Meskipun demikian tentu lingkungan fisik juga berpengaruh terhadap motivasi belajar siswa. Lingkungan sekolah yang bersih, tertata rapi, sejuk, tenang

dan aman akan merupakan lingkungan belajar yang menyenangkan. Sekolah tidak harus mewah, tetapi yang lebih penting situasinya dapat memberikan kesan longgar (tidak sumpek), sejuk (tidak panas), rapi dan bersih (tidak kumuh), tenang (tidak bising) dan memberikan perasaan aman bagi siswa.

Prihal hubungan sekolah dan masyarakat, juga menjadi salah satu aspek penting dalam menilai kinerja sekolah, khususnya kinerja sekolah dengan lingkungan luar, dalam konteks ini adalah masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan (*needs*) serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Adapun tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah antara lain:

1. Memelihara kelangsungan hidup sekolah,
2. Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah,
3. Memperlancar kegiatan belajar mengajar,
4. Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.

Sedangkan tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat berdasarkan kebutuhan masyarakat antara lain:

1. Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat,
2. Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat,

3. Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat,
4. Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya.

Aspek Penilaian

Aspek penilaian merupakan salah satu aspek yang tidak kalah penting dengan aspek-aspek lainnya. Proses pembelajaran yang berkualitas atau yang baik tanpa ditunjang dengan penilaian yang baik juga akan berpengaruh terhadap kualitas pendidikan secara umum. Indikator indeks kinerja sekolah yang dapat dikembangkan pada aspek penilaian antara lain:

1. Kesiapan guru dalam proses penilaian dan
2. Proses pelaksanaan penilaian.

Kesiapan guru dalam proses penilaian antara lain terkait oleh sejauhmana guru mampu mengungkap kemampuan siswa dalam mempelajari pokok-pokok bahasan/kompetensi dasar (KD) tertentu dengan berbagai model penilaian. Hal ini menjadi penting karena setiap KD memiliki karakteristik keilmuan yang berbeda-beda, sehingga memerlukan model penilaian yang berbeda pula. Indikator lain dalam hal proses pelaksanaan penilaian, juga tidak kalah penting dengan perencanaan (kesiapan guru). Walaupun perencanaannya sangat baik tapi kalau pelaksanaannya kurang optimal juga tidak akan berdampak positif pada aspek pemahaman siswa dalam mempelajari materi pelajaran.

Aspek Manajemen dan Kepemimpinan

Indikator kinerja pada proses yang berkaitan dengan aspek manajemen mencakup:

1. Perencanaan
2. Implementasi program
3. Pengawasan, dan
4. Kepemimpinan.

Dari sisi perencanaan sekolah memiliki perencanaan strategis dengan rumusan arah yang jelas dan tujuan yang jelas oleh setiap warga sekolah, yang digunakan sebagai acuan bagi pengembangan rencana operasional dan program sekolah. Dari sisi implementasi sekolah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, kerjasama, tanggung jawab, keterbukaan, keluwesan, akuntabilitas, dan keberlangsungan. Dari sisi pengawasan, pimpinan sekolah melaksanakan pengawasan secara terencana dan berkala sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sedangkan dari sisi kepemimpinan kepala sekolah menerapkan pola kepemimpinan yang terbuka dan melakukan pendelegasian tugas dengan baik.

Indikator indeks kinerja sekolah dari sisi perencanaan berkaitan dengan pertanyaan sekolah memiliki rencana yang akan dicapai dalam jangka panjang (rencana strategis) yang dijadikan acuan dalam rencana operasional. Dalam rencana ini wawasan masa depan (visi) dijadikan panduan bagi rumusan misi sekolah. Dengan kata lain, wawasan masa depan atau visi sekolah adalah gambaran masa depan yang dicita-citakan oleh sekolah. Adapun misi sekolah adalah tindakan

untuk merealisasi visi. Visi dan misi dijadikan acuan dalam merumuskan tujuan sekolah, dan hasil yang diharapkan oleh sekolah. Kegiatan sekolah dilakukan berdasarkan tujuan sekolah yang dirumuskan secara jelas. Kriteria utama mutu perencanaan sekolah adalah sejauhmana warga sekolah memahami dan menyadari visi, misi, dan tujuan sekolah dan sejauhmana tujuan tersebut dicapai.

Implementasi manajemen sekolah adalah pengelolaan sekolah yang dilakukan secara efektif dan efisien. Manajemen yang digunakan adalah yang bertolak dari kemampuan, kesanggupan, dan kebutuhan sekolah, bukan perintah dan petunjuk dari lapisan birokrasi atasan, dengan catatan bahwa apa yang dilakukan oleh sekolah harus tetap dalam lingkup kebijakan pendidikan nasional.

Komponen pengawasan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sekolah. Dalam pelaksanaan pengawasan ini terkandung pula fungsi pemantauan yang diarahkan untuk melihat apakah semua kegiatan berjalan dengan lancar dan semua sumber daya dimanfaatkan secara optimal, efektif dan efisien. Pengawasan dan monitoring dilakukan secara berkala dan tepat sasaran sehingga hasilnya dapat digunakan untuk melakukan perbaikan. Di samping itu pengawasan juga harus dilaksanakan berdasarkan item-item penilaian yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Terkait dengan indikator kepemimpinan, manajemen sekolah memfokuskan diri pada sekolah sebagai sistem dimana kepemimpinan menekankan pada orang sebagai jiwanya. Kepala

sekolah berperan sebagai manajer dan pemimpin sekaligus. Tugas dan fungsi manajer adalah mengelola para pelaksana dengan sejumlah masukan manajemen, serta pengendalian agar sekolah sebagai sistem mampu berkembang. Sedang tugas dan fungsi pemimpin adalah memimpin warga sekolah agar posisi mereka sebagai jiwa dari sekolah benar-benar sehat, cerdas, dan dinamis.

2. Komponen Output

Pada umumnya untuk mengukur output dari sekolah digunakan indikator prestasi siswa. Indikator ini digunakan sebab tujuan pokok sekolah adalah mengembangkan potensi siswa, sehingga terwujud dalam prestasi hasil belajar. Pada prinsipnya hasil belajar seperti itu dipilah menjadi akademik dan non akademik. Namun demikian dalam kaitan dengan peningkatan mutu sekolah harus diukur secara keseluruhan, di samping prestasi siswa juga akan diungkap prestasi guru dan kepala sekolah, serta prestasi sekolah sebagai institusi yang akan dijadikan tolok ukur kualitas sekolah.

Aspek Prestasi belajar siswa

Prestasi belajar siswa dapat dikategorikan menjadi prestasi akademik, non-akademik, dan kepribadian siswa. Prestasi akademik biasanya dikaitkan dengan hal-hal yang berhubungan erat dengan penalaran, misalnya nilai ujian (UNAS maupun US), lomba karya ilmiah dan lomba-lomba sejenis itu, yang semua itu pada dasarnya menunjukkan kemampuan berpikir seseorang.

Prestasi non-akademik biasanya dikaitkan dengan prestasi atau hasil belajar berupa olahraga dan kesenian. Sementara aspek kepribadian terkait dengan keagamaan, kedisiplinan dan kerajinan.

Indikator prestasi akademik dan non akademik sebenarnya antara keduanya terkait erat. Sebagai contoh, kemampuan olahraga seorang siswa juga terkandung kemampuan berpikir, demikian pula dalam kemampuan membuat patung atau mengerjakan hal yang berkaitan dengan seni juga terkandung kemampuan berpikir kreatif. Sebaliknya dalam melakukan penelitian dan rancang bangun (menghasilkan KIR) juga terkandung unsur kiat-kiat yang mengandung unsur seni, kemampuan bekerjasama dan sebagainya.

Prestasi guru dan Kepala sekolah

Seringkali dalam mengevaluasi atau menilai kualitas sekolah, faktor guru dan kepala sekolah sering dilupakan sebagai unsur yang dinilai. Secara teoritis, kajian pustaka menunjukkan umumnya praktisi pendidikan hanya memfokuskan prestasi siswa, padahal peran guru dan kepala sekolah dalam mengoptimalkan kemampuan siswa tidak dapat diabaikan. Guru merupakan faktor utama dalam mengembangkan cara berpikir siswa, mendorong kreativitas, serta men-support potensi siswa dalam mempelajari mata pelajaran tertentu. Demikian juga peran kepala sekolah tidak dapat diabaikan, karena hanya dengan intervensi kepala sekolah yang baik dan profesional kodusivitas belajar dapat teroptimalkan dan prestasi belajar dapat maksimalkan. Oleh karena

itu prestasi guru sebagai ujung tombak terjadinya proses pembelajaran sangat penting dalam mengoptimalkan kemampuan siswa. Demikian juga peran sekolah tidak kalah penting dalam meningkatkan prestasi siswa.

Menilai kinerja guru dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: (1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan materi, (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri dan, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Kelima indikator tersebut merupakan input bagi seorang penilai dalam melakukan evaluasi kinerja guru.

Guru juga memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan, yaitu: (1). Guru sebagai pengajar, (2). Guru sebagai pembimbing, (3). Guru sebagai adminisetrator kelas.

Dari deskripsi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi antara lain:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa
- e. Kemampuan pengelolaan kelas
- f. Kemampuan melakuakn penilaian dan evaluasi

Sementara faktor faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, antara lain: faktor kepribadian dan dedikasi. Pada prinsipnya setiap guru memiliki kepribadian masing-masing sesuai

ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak dan hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian, dan dalam menghadapi setiap persoalan. Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri atas unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang lain, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh pribadinya.

Selain itu, faktor pengembangan profesi juga turut berkontribusi dalam mempengaruhi kinerja guru. Konsep profesi sendiri bermakna segala sikap yang bijaksana (*informend responsiveness*), yaitu pelayanan (*service*) dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, *skill*, kemampuan, teknik dan prosedur atau tatacara yang mantap dan diiringi sikap kepribadian (*personality behaviour*) tertentu. Orang yang melakukan pekerjaan profesi itu harus ahli, orang yang sudah memiliki daya pikir, daya kreasi dan daya cipta serta ilmu dan keterampilan yang tinggi. Disamping itu, ia juga dituntut dapat menjaga secara sadar serta mempertanggungjawabkan segala tindakan dan hasil karyanya yang menyangkut profesi.

Indikator kinerja guru juga dapat diukur dari kemampuan mengajar guru. Secara konsepsional sosok guru yang ideal mempunyai beberapa kompetensi sebagai berikut:

1. Persyaratan jasmani dan rohani
2. Persyaratan pengetahuan pendidikan.
Pengetahuan tentang guna membentuk profesi

- guru meliputi: (a) Pengetahuan tentang pendidikan, yang meliputi ilmu pendidikan teoretis dan ilmu sejarah pendidikan; (b) Pengetahuan psikologi, yang meliputi: psikologi umum, psikologi anak/perkembangan, dan psikologi pendidikan; (c) Pengetahuan tentang kurikulum; (d) Pengetahuan tentang metode mengajar; (e) Pengetahuan tentang dasar dan tujuan pendidikan dan (f) Pengetahuan tentang moral, nilai-nilai dan norma-norma.
3. Persyaratan kepribadian, artinya seorang guru harus mempunyai moral yang baik karena guru merupakan pendukung moral yang baik.

Prestasi Sekolah

Hasil capaian atau prestasi hasil belajar bukanlah sesuatu standar statis. Setiap kelompok masyarakat memiliki standar yang tidak sama dan standar itu terus bergeser, dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terkait dengan pola budaya dan harapan masa depan yang diyakini mereka.

Perkembangan terakhir teori penilaian kinerja sekolah telah memasukkan konsep kepuasan *stakeholder* sebagai salah satu kriteria atau bentuk prestasi sekolah. Dalam artian bahwa prestasi sekolah dikatakan baik jika mencapai harapan *stakeholder*-nya.

Konsep kepuasan *stakeholder* sebagai tolok ukur prestasi sekolah kini semakin banyak digunakan, karena harapan masyarakat terhadap lulusan sekolah semakin beragam. Ada sebagian masyarakat yang berharap siswa lulus dengan nilai bagus, tetapi juga banyak masyarakat yang berharap siswa berperilaku baik, kreatif dan

mampu memecahkan masalah sehari-hari. Nah, dua jenis masyarakat seperti itu memerlukan mutu layanan yang berbeda.

Fenomena seperti itu yang mendorong munculnya “sekolah-sekolah inovatif”, yang menawarkan pendidikan yang tidak seperti sekolah pada umumnya dan ternyata sekolah seperti itu banyak diminati masyarakat. Dari pengamatan, ternyata yang banyak meminati “sekolah inovatif” tersebut justru keluarga yang berpendidikan dan tidak puas dengan layanan pendidikan pada sekolah “biasa”.

Indikator output pada intinya mempertanyakan apakah sasaran yang ingin dicapai pada tiap-tiap program telah tercapai. Komponen output harus selalu menekankan pada kinerja siswa atau hasil belajar, apapun kegiatannya. Oleh karena itu indikatornya meliputi:

1. Bersifat akademik: Nilai Ujian Akhir nasional (NUAN) UAN, nilai ketuntasan pencapaian kompetensi siswa, nilai raport, kejuaraan Lomba Karya Ilmiah remaja (LKIR), kejuaraan lomba olympiade mata pelajaran, dll
2. Bersifat non akademik: prestasi olah raga, kesenian, keagamaan, dll.

Kisi-kisi Instrumen Indeks Kinerja Sekolah

Untuk menghasilkan rumusan konstruk Kinerja Sekolah yang menjadi acuan dalam pengembangan instrumen ini maka hasil kajian konseptual dan hasil observasi lapangan yang telah dilakukan pada dua sekolah sampel dipadukan hasilnya untuk selanjutnya ditransformasikan dalam bentuk kisi-

kisi instrumen. Selanjutnya setelah ditentukan aspek dan indikator maka dilakukan penyusunan butir-butir atau item pertanyaan. Butir/item pertanyaan disusun berdasarkan aspek dan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Pertanyaan atau pernyataan disesuaikan dengan atribut yang berkaitan kondisi sekolah terkait dengan kinerja atau performance mereka terhadap aspek dan indikator yang ada. Setiap item ditransformasi dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan tertutup dengan empat dan dua pilihan/alternatif jawaban. Pilihan jawaban yang disediakan disusun secara ordinal. Setiap satu pertanyaan atau pernyataan diberikan empat alternatif jawaban a, b, c, dan d atau dua alternatif jawaban yaitu a dan b. Responden, dalam hal ini sekolah diminta melingkari atau memberikan tanda silang (x) atau memberikan tanda centang (√) pada huruf di depan kalimat pertanyaan atau pernyataan sesuai dengan kondisi/fakta yang ada di sekolah mereka. Selanjutnya responden memberikan skor tiap pernyataan sesuai dengan ketentuan, yaitu: Untuk pertanyaan atau pernyataan dengan 4 (empat) alternatif jawaban, maka skor untuk jawaban a dengan skor 4; jawaban b dengan skor 3; jawaban c dengan skor 2; dan jawaban d dengan skor 1. Sedangkan, untuk pertanyaan atau pernyataan dengan 2 (dua) alternatif jawaban, maka skor untuk jawaban a dengan skor 4; jawaban b dengan skor 1.

Adapun sistem pemberian skor pada setiap butir pertanyaan/pernyataan dengan cara menuliskan dalam kotak skor di samping kanan kalimat pertanyaan atau pernyataan tersebut. Catatan: tiap indikator terdiri lebih dari satu butir pertanyaan/pernyataan, disingkat JB (jumlah butir). Untuk

mencari jumlah skor (JS): menjumlahkan setiap skor dari tiap pertanyaan/pernyataan ke dalam kotak jumlah skor tiap indikator. Penentuan rerata skor ($RS=JS/JB$), dilakukan dengan cara membagi antara jumlah skor (JS) dengan jumlah butir (JB) dari tiap indicator. Untuk mencari nilai tiap indikator ($NI=RS \times BI$): mengalikan (multify) antara rerata skor indikator dengan bobot indikator masing-masing. Sementara untuk nilai setiap aspek ($NA = \text{Jumlah NI}$): adalah dengan menjumlahkan nilai indikator pada setiap aspek. Penentuan Indeks Kinerja Sekolah (School Performance Index) atau (IKS = jumlah NA): menjumlahkan semua nilai aspek.

Tabel 5. Komponen, Aspek, Indikator & Pertanyaan Instrumen IKS

Komponen	Aspek	Indikator	Item Pertanyaan
Input	4 Aspek	15 Indikator	120 Pertanyaan
Proses	4 Aspek	13 Indikator	79 Pertanyaan
Output	1 Aspek	3 Indikator	19 Pertanyaan
Total	9 Aspek	31 Indikator	193 Pertanyaan

Komponen	Aspek	Indikator	Item Pertanyaan
INPUT	Tenaga kependidikan	Guru Kepala Sekolah Staf/karyawan	15 Pertanyaan 7 Pertanyaan 5 Pertanyaan
	Kesiswaan	Kelulusan dan Prestasi yang direncanakan	6 Pertanyaan
	Sarana & Prasarana	Ruang kelas Perpustakaan Ruang Kepala Sekolah Ruang guru Ruang administrasi Kamar Kecil Fasilitas Pendukung Lingkungan sekolah	6 Pertanyaan 9 Pertanyaan 6 Pertanyaan 7 Pertanyaan 6 Pertanyaan 9 Pertanyaan 15 Pertanyaan 3 Pertanyaan
	Pembiayaan	Sumber dana Alokasi Penggunaan dana Akuntabilitas dana	5 Pertanyaan 18 Pertanyaan 3 Pertanyaan
PROSES	Kurikulum & bahan ajar	Kurikulum	12 Pertanyaan
	PBM	Kesiapan guru Metodologi Pengajaran Pengelolaan Kelas Penggunaan media pembelajaran	7 Pertanyaan 3 Pertanyaan 3 Pertanyaan 3 Pertanyaan
	Penilaian	Kesiapan guru Pelaksanaan Penilaian Pemanfaatan hasil penilaian	3 Pertanyaan 5 Pertanyaan 6 Pertanyaan
	Manajemen & kepemimpinan	Perencanaan Implementasi program Pengawasan Kepemimpinan Partnership	10 Pertanyaan 11 Pertanyaan 8 Pertanyaan 4 Pertanyaan 5 Pertanyaan
OUTPUT	Prestasi siswa	Prestasi akademik Prestasi non-akademik Keadaan siswa	6 Pertanyaan 6 Pertanyaan 7 Pertanyaan

Gambar 6. Komponen, Aspek, Indikator & Pertanyaan Instrumen IKS

Adapun contoh tampilan draft awal Instrumen Indeks Kinerja Sekolah ditampilkan seperti di bawah ini dan secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 1.

INSTRUMEN INDEKS KINERJA SEKOLAH

INPUT

I. TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN		
A. GURU		
1	Rasio jumlah guru terhadap rombongan belajar a. $\geq 1,5 : 1$ b. $1,2 - 1,4 : 1$	<input type="checkbox"/>
	c. $1,0 - 1,19 : 1$ d. $< 1,0 : 1$	
2	Rasio jumlah guru terhadap rombongan belajar a. Sangat ideal b. Ideal	<input type="checkbox"/>
	c. Cukup ideal d. Kurang ideal	
3	Rasio jumlah guru terhadap murid a. $1 : 20 - 30$ b. $1 : 31 - 40$	<input type="checkbox"/>
	c. $1 : 41 - 50$ d. $1 : > 50$	
4	Tingkat kelayakan (kualifikasi) pendidikan guru dari perguruan tinggi yang terakreditasi a. $100\% \geq S1$ b. $76\% - 99\% \geq S1$	<input type="checkbox"/>
	c. $50\% - 71\% \geq S1$ d. $< 50\% \geq S14$	
5	Kesesuaian bidang keahlian guru dengan mata pelajaran yang diajarkan a. $80-100\%$ sesuai b. $60-79\%$ sesuai	<input type="checkbox"/>
	c. $40-59\%$ sesuai d. $< 40\%$ sesuai	
6	Jumlah guru yang menerapkan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) seperti komputer/laptop, LCD, internet, dll) dalam PBM a. $> 90\%$ b. $75\% - 90\%$	<input type="checkbox"/>
	c. $50\% - 74\%$ d. $< 50\%$	
7	Jumlah guru yang mampu mengoperasikan komputer a. $> 90\%$ b. $75\% - 90\%$	<input type="checkbox"/>
	c. $50\% - 74\%$ d. $< 50\%$	
8	Rata-rata jumlah jam mengajar guru per minggu a. $> 18-24$ Jam b. $25-30$ Jam	<input type="checkbox"/>
	c. $31-35$ jam d. > 36 jam	
9	Tingkat kedisiplinan dari semua guru yang ada di sekolah (kehadiran, ketertiban, penyelesaian tugas, dll) a. $> 90\%$ b. $75\% - 90\%$	<input type="checkbox"/>
	c. $50\% - 74\%$ d. $< 50\%$	

Resume atau simpulan tentang proses pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah dalam penelitian ini disajikan pada tabel 6.

Hasil *Focus Group Discussion* dan *Brainstorming* dengan *stakeholder* pendidikan (Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru serta Perwakilan Komite Sekolah) terkait usulan komponen dan aspek yang dimasukkan dalam pengembangan Instrumen Indeks Kinerja ini mengusulkan beberapa tambahan untuk masing-masing komponen (Input, Proses dan Output). Beberapa masukan dan usulan tersebut pada tabel 7.

Tabel 6. Resume proses pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah

INPUT	PROSES	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> Aspek Tenaga Kependidikan Aspek Kesiswaan Aspek Sarana Aspek Pembiayaan 	<ul style="list-style-type: none"> Aspek Kurikulum dan Bahan Ajar Aspek Proses Belajar Mengajar Aspek Penilaian Aspek Manajemen dan Kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> Aspek Prestasi Belajar Siswa Prestasi Guru dan Kepala Sekolah Prestasi Sekolah

Tabel 7. Resume masukan proses pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah

INPUT	PROSES	OUTPUT
Kebijakan Pendidikan Atribut siswa (latar belakang ekonomi, sosial, budaya siswa)	Keterlibatan Orangtua Implementasi Kebijakan Pendidikan (misalnya: Mekanisme dan sistem penerimaan murid)	Rasio Angka Kelulusan Angka Drop Out

Masukan atau input terhadap draft usulan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah selanjutnya direvisi dan diperbaiki kembali untuk penyempurnaan sebelum dilakukan uji coba lapangan.

Uji Coba Implementasi IKS

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat keterukuran butir-butir pertanyaan pada draft instrumen Indeks Kinerja Sekolah yang telah dikembangkan, maka dilakukan uji coba pada dua

sekolah sampel. Hasil uji coba dan peroleh nilai terhadap seluruh item pertanyaan dalam instrumen tersebut, disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 8. Hasil Uji Coba Instrumen Iks pada Dua Sekolah Sampel

Komponen/Aspek		Skor Perolehan			
		Sekolah Sampel 1		Sekolah Sampel 2	
		Nilai Skor	Skor max	Nilai Skor	Skor max
Input	Tenaga kependidikan				
	• Guru	53	60	44	60
	• Kepala Sekolah	25	28	25	28
	• Staf/karyawan	13	20	14	20
	<i>Sub total I</i>	91	108	83	108
	Kesiswaan				
	• Kelulusan dan Prestasi yang direncanakan	23	24	16	24
	<i>Sub total II</i>	23	24	16	24
	Sarana & Prasarana				
	• Ruang kelas	24	24	17	24
	• Perpustakaan	34	36	23	36
	• Ruang Kepala Sekolah	24	24	23	24
	• Ruang guru	28	28	19	28
	• Ruang administrasi	24	24	20	24
	• Kamar Kecil	36	36	29	36
	• Fasilitas Pendukung	54	60	40	60
	• Lingkungan sekolah	12	12	7	12
	<i>Sub total III</i>	236	244	178	244
	Pembiayaan				
	• Sumber dana	12	20	10	20
	• Alokasi Penggunaan dana	72	72	71	72
	• Akuntabilitas dana	12	12	12	12

Komponen/Aspek		Skor Perolehan			
	<i>Sub total IV</i>	96	104	93	104
	Total Nilai Komponen Input	446	480	370	480
Proses	Kurikulum & bahan ajar				
	• Kurikulum	48	48	37	48
	<i>Sub total I</i>	48	48	37	48
	Proses Belajar Mengajar				
	• Kesiapan guru	28	28	22	28
	• Metodologi Pengajaran	12	12	8	12
	• Pengelolaan Kelas	9	12	9	12
	• Penggunaan media pem-belajaran	12	12	6	12
	<i>Sub total II</i>	61	64	45	64
	Penilaian				
	• Kesiapan guru	12	12	10	12
	• Pelaksanaan Penilaian	20	20	18	20
	• Pemanfaatan hasil penilaian	24	24	18	24
	<i>Sub total III</i>	56	56	46	56
	Manajemen & kepemimpinan				
	• Perencanaan	40	40	29	40
	• Implementasi program	44	44	37	44
	• Pengawasan	32	32	30	32
	• Kepemimpinan	16	16	14	16
	• Partnership	14	20	18	20
<i>Sub total IV</i>	146	152	128	152	
Total Nilai Komponen Proses	311	316	256	316	

Komponen/Aspek		Skor Perolehan			
Output	Prestasi siswa				
	• Prestasi akademik	22	24	16	24
	• Prestasi non-akademik	24	24	7	24
	• Keadaan Siswa	28	28	22	28
	<i>Sub total I</i>	74	76	45	76
	Total Nilai Komponen Output	74	76	45	76
	Nilai IKS	831	872	671	872
	% IKS	95%	100%	77%	100%

Dari tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa sekolah sampel 1 memiliki nilai Indeks Kinerja Sekolah yang lebih tinggi dari sekolah sampel kedua. Deskripsi perbedaan nilai tersebut setelah dilakukan verifikasi dan kunjungan lapangan pada dua sekolah sampel tersebut diperoleh informasi bahwa sekolah sampel 1 merupakan salah satu sekolah pembina dan sekolah favorit di Kota Gorontalo, sementara sekolah sampel kedua merupakan sekolah yang dibina langsung oleh sekolah sampel pertama.

Dengan hasil uji coba instrumen yang telah dikembangkan ini tim peneliti berasumsi bahwa instrumen ini dapat dijadikan sebagai instrumen untuk menilai kinerja sekolah. Namun demikian untuk mendapatkan verifikasi dan penyempurnaan lebih lanjut maka dilakukan dua kali kegiatan *focus group discussion* (FGD) dan *brainstorming* dengan beberapa pengawas tingkat Sekolah dasar serta perwakilan guru dan kepala sekolah dari dua sekolah sampel yang dipilih.

Hasil kegiatan FGD dan *Brainstorming* yang kedua, memberikan beberapa informasi tambahan perbaikan, koreksi dan penyempurnaan pada draft pertama dari instrumen IKS ini. Seluruh masukan

yang diperoleh baik dari guru, kepala sekolah maupun pengawas selanjutnya dikaji ulang oleh tim peneliti untuk mencocokkan butir pertanyaan mana yang perlu disempurnakan dan item pertanyaan mana yang perlu direvisi atau ditambahkan. Adapun draft awal hasil perbaikan dari Instrumen Indeks Kinerja Sekolah dapat dilihat pada lampiran.

Penimbangan dan Penetapan Skor Penilaian IKS

Untuk mengetahui besaran nilai yang dicapai dari sekolah yang mengisi instrumen IKS ini maka dikembangkan skor penilaian IKS. Penentuan skor didasarkan pada pembobotan setiap alternatif sari jawaban yang tersedia pada setiap pertanyaan atau pernyataan dalam instrumen.

Adapun pedoman penentuan skor adalah sebagai berikut:

1. Untuk pertanyaan/pernyataan dengan 4 alternatif jawaban, maka skor jawaban a = 4; jawaban b = 3; jawaban c = 2; dan jawaban d = 1.
2. Untuk pertanyaan/pernyataan dengan 2 alternatif jawaban, maka skor jawaban a = skor 4; jawaban b = skor 1

Selanjutnya ditetapkan ketentuan sebagai berikut:

1. Untuk Mencari jumlah skor (JS): menjumlahkan setiap skor dari tiap pertanyaan/pernyataan ke dalam kotak jumlah skor tiap indikator
2. Mencari rerata skor (RS=JS/JB): membagi antara jumlah skor (JS) dengan jumlah butir (JB) dari tiap indicator
3. Mencari nilai tiap indikator (NI=RS x BI): mengalikan antara rerata skor indikator dengan bobot indikator masing-masing

4. Mencari nilai tiap aspek ($NA = \text{Jumlah NI}$): menjumlahkan nilai indikator pada tiap aspek
5. Mencari nilai kinerja sekolah ($NKS = \text{jumlah NA}$): menjumlahkan semua nilai aspek

Setelah menentukan pembobotan skor setiap aspek, indikator dan butir/item pertanyaan, maka langkah berikutnya adalah menetapkan atau menentukan level atau tingkat kinerja sekolah. Dalam penelitian ini sistem klasifikasi kinerja sekolah ditentukan melalui sistem "Bintang" (STAR), dimana sistem ini mengadopsi sistem yang digunakan pada bidang perhotelan, yaitu klasifikasi hotel berdasarkan bintang, yang umumnya dibagi menjadi hotel berbintang 1, berbintang 2, bintang 3 dan seterusnya sampai hotel berbintang 5.

Tabel berikut menginformasikan rentang skor Indeks Kinerja Sekolah dari tiga aspek, yaitu Input, proses dan Output beserta besaran atau kisaran skor yang dapat dicapai dan nilai maksimal yang dapat dicapai pada setiap aspek. Sebagai contoh untuk aspek input, skor maksimal yang dapat dicapai oleh sekolah adalah 480 point. Untuk aspek proses, capaian point maksimal adalah 316 dan aspek output point atau nilai maksimal nilai yang dicapai sekolah sebanyak 76 point. Dengan demikian untuk ketiga aspek tersebut (input, proses dan output) nilai maksimal yang dapat diperoleh sekolah adalah 872 point. Sementara untuk nilai terendah yang mungkin didapatkan oleh sekolah adalah 193 point.

Tabel 9. Penentuan Skor Indeks Kinerja Sekolah

Input	Proses	Output	Nilai IKS (Input + Proses +Output)	STAR
1-95	1-64	1 -15	174	*
96-191	65-129	16 -31	351	**
192-287	130-194	32 - 47	528	***
288-388	195-259	48 - 63	710	****
389-480	260-316	64 - 76	872	*****

Untuk kriteria klasifikasi level atau jenjang kinerja sekolah ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 10. Penentuan Klasifikasi Skor Indeks Kinerja Sekolah

Rentang Skor	Rentang Prosentase	STAR Klasifikasi
0-173	0 - 20	*
174 - 348	21 - 40	**
349 - 523	41 - 60	***
524 - 698	61 - 80	****
699 - 872	81 - 100	*****

Ilustrasi aplikatif penggunaan instrumen kinerja sekolah pada satu sekolah (sekolah X), misalnya dari hasil penilaian diperoleh dari aspek input mendapatkan total nilai adalah 300 (62%), sementara untuk aspek proses memperoleh nilai 160 (51%) dan 66 point atau 87% untuk aspek output. Maka nilai akumulasi dari tiga aspek kinerja dari sekolah tersebut (input, proses dan output) adalah 526 point atau setara dengan 87%. Hasil penilaian kinerja sekolah tersebut menunjukkan bahwa sekolah tersebut berada pada

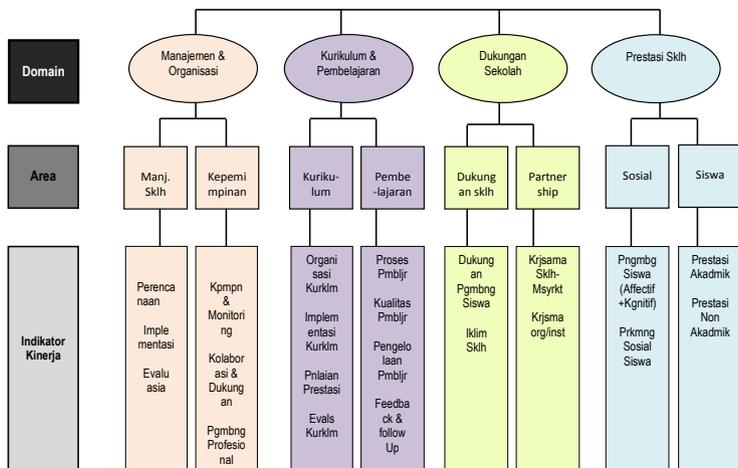
kategori sekolah berbintang empat, dimana rentang nilai untuk klasifikasi sekolah ini adalah antara 524 - 698. Secara rinci ilustrasi penilaian indeks kinerja sekolah pada sekolah X tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 11. Contoh Penentuan Klasifikasi Skor Indeks Kinerja Sekolah

Komponen Indeks Kinerja (IK)	Nilai IKS	Nilai Maksimal IKS	Prosentase Nilai IKS	
Input	300	480	62%	* * * *
Proses	160	316	51%	* * *
Output	66	76	87%	* * * * *
Total IKS	526	772	67%	* * * *

Perspektif Lain Penilaian Indeks Kinerja Sekolah

Konsep lain yang dikembangkan terkait dengan Indeks Kinerja Sekolah sesuai dengan kajian pustaka dan hasil observasi serta interview dengan beberapa sekolah sampel diperoleh model pengembangan yang mengelompokkan sistem dan mekanisme kinerja sekolah pada 3 (tiga) kerangka utama, yaitu Domain, Area dan Indikator Kinerja. Ketiga unsur tersebut di atas yang menjadi unsur penilaian kinerja disajikan pada diagram berikut:



Gambar 7. Sistem dan Mekanisme Kerja Indeks Kinerja Sekolah

Secara rinci konsepsi tentang diagram indikator indeks kinerja tersebut di atas dapat dijabarkan dalam bentuk tabel seperti disajikan berikut.

Domain	Area	Indikator Kinerja	
I. Manajemen dan organisasi	1. Manajemen Sekolah	1.1 Perencanaan 1.2 Implementasi 1.3 Evaluasi	
	2. Kepemimpinan	2.1 Kepemimpinan & Monitoring	2.1 Kepemimpinan & Monitoring
		2.2 Kolaborasi & Dukungan	2.2 Kolaborasi & Dukungan
2.3 Pengembangan Profesional		2.3 Pengembangan Profesional	

II. Kurikulum & Pembelajaran	3. Kurikulum	3.1 Organisasi Kurikulum
		3.2 Implementasi Kurikulum
		3.3 Penilaian Prestasi
		3.4 Evaluasi kurikulum
	4. Pembelajaran	4.1 PBM
		4.2 Hasil belajar
		4.3 Organisasi pembelajaran
		4.5 Feedback and Follow-up
III. Dukungan Sekolah	5. Dukungan Sekolah Support	5.1 Dukungan Pengembangan Siswa
		5.2 Iklim sekolah
	6. Partnership	6.1 Kerjasama sekolah masyarakat
		6.2 Kerjasama organisasi
IV. Prestasi Sekolah	7. Pengembangan Sikap siswa	7.1 Afektif dan kognitif
		7.2 Perkembangan sikap sosial
	8. Prestasi siswa	8.1 Prestasi akademik
		8.2 Prestasi Non-academik

Selain penilaian indeks kinerja sekolah dari sisi internal yaitu dengan melibatkan responden dari sekolah yang akan menilai indeks kinerja mereka, penelitian ini juga mengembangkan draft untuk penilaian indeks kinerja berdasarkan *view* atau pandangan dari berbagai stakeholder atau

menggabungkan penilaian internal dari pihak sekolah dengan penilaian eksternal dari masyarakat. Draft indeks kinerja sekolah berbasis persepsi stakeholder (*stakeholders' perception*) yang memuat *pointer-pointer* atau aspek-aspek yang dinilai oleh internal dan eksternal stakeholder sekolah disajikan pada tabel berikut:

Tabel 12. Pointer Indeks Kinerja Sekolah Berbasis Persepsi Stakeholder

Manajemen dan Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persepsi Stakeholder terhadap Manajemen Sekolah 2. Persepsi Stakeholder terhadap kompetensi profesional Kepala sekolah 3. Persepsi Stakeholder terhadap kompetensi guru/staf
Prose Belajar Mengajar	<ol style="list-style-type: none"> 4. Jumlah hari efektif sekolah 5. Prosentase waktu pembelajaran efektif 6. Persepsi Stakeholder terhadap kurikulum dan penilaian 7. Persepsi Stakeholder terhadap PBM 8. Persepsi Stakeholder terhadap minat belajar siswa
Dukungan Pengembangan Siswa dan Etos Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 9. Persepsi Stakeholder terhadap kegiatan pengembangan siswa 10. Persepsi Stakeholder terhadap iklim sekolah 11. Persepsi Stakeholder terhadap kerjasama sekolah dan masyarakat

Prestasi Siswa	<ul style="list-style-type: none"> 12. Sikap siswa terhadap sekolah 13. Prestasi atau hasil UN siswa 14. Prestasi siswa dalam kompetisi / perlombaan 15. Angka partisipasi/kehadiran siswa
-----------------------	--

Sementara, untuk target responden atau stakeholder yang akan diminta tanggapan atau pandangan terhadap kinerja sekolah terdiri dari berbagai unsur, yaitu: Guru, Siswa, Orang tua atau masyarakat dan konsultan ahli atau tenaga ahli/pakar di bidang pendidikan.

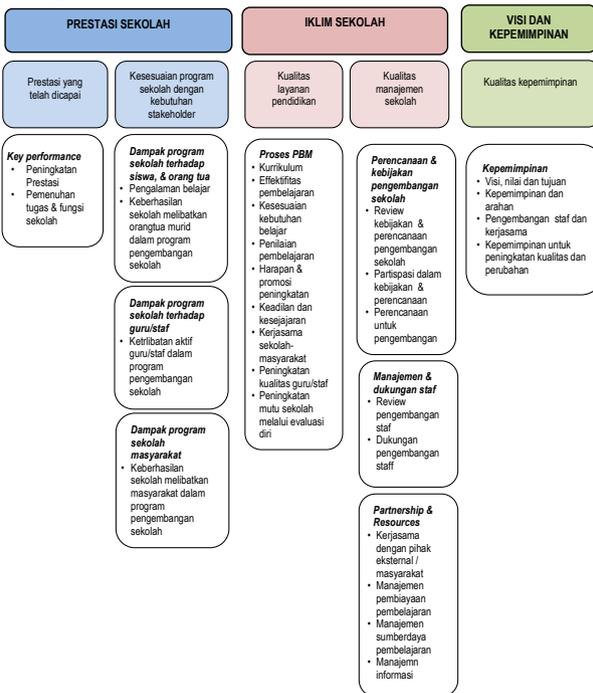
Pengelompokan area/bidang kinerja sekolah dan item pertanyaan serta target responden dalam penilaian indeks kinerja sekolah, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13. Item Indeks Kinerja Sekolah Berbasis Persepsi Stakeholder

Area	Item Survey Persepsi Stakeholder	Target Responden			
		Guru	Konsultan Ahli	Siswa	Orangtua/ Msyrkt
Manajemen Sekolah	Persepsi Stakeholder terhadap Manajemen Sekolah	0	0		
Kepemimpinan profesional	Persepsi Stakeholder terhadap kepemimpinan, monitoring, kolaborasi dan dukungan terhadap pengembangan sekolah	0	0		
	Persepsi Stakeholder terhadap kompetensi guru/ staf	0	0		
Kurikulum dan Penilaian	Persepsi Stakeholder terhadap kurikulum dan penilaian	0			
Prose Belajar Mengajar	Persepsi Stakeholder terhadap PBM	0		0	
	Persepsi Stakeholder terhadap minat belajar siswa	0	0	0	0
Dukungan Pengembangan Siswa	Persepsi Stakeholder terhadap kegiatan pengembangan siswa	0	0	0	0
	Persepsi Stakeholder terhadap iklim sekolah	0	0	0	0
Partnership	Persepsi Stakeholder terhadap kerjasama sekolah dan masyarakat				0

Keterkaitan antara Indeks Kinerja Sekolah dengan Peningkatan Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah

Sesuai dengan target dari penelitian ini adalah tersusunnya instrumen penilaian kinerja sekolah dalam bentuk Indeks Kinerja Sekolah/ *School Performance Index (IKS/SPI)* sebagai pedoman penilaian kinerja berbasis keterpaduan atau sinergitas kemandirian mutu dan inovasi dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah, maka pada penelitian ini juga dikembangkan draft Kerangka Kerja Penguatan Mutu dan Inovasi Sekolah, yang disajikan seperti pada diagram di bawah ini:



Gambar 8. Keterkaitan Indeks Kinerja Sekolah dengan Peningkatan Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah

Meskipun dalam penelitian ini tidak dikembangkan instrumen sinergi kemandirian mutu dan inovasi dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah, namun diagram di atas dapat menjadi acuan untuk pengembangan mutu sekolah dikaitkan dengan instrumen kinerja sekolah yang telah dihasilkan sebagai draft awal dalam penelitian ini.

Pengembangan Penilaian indeks kinerja sekolah, tidak terlepas dari bagaimana meningkatkan mutu pendidikan melalui pola evaluasi berkelanjutan. Dengan pola penilaian kinerja sekolah ini diharapkan sekolah mengetahui sejauhmana keberhasilan, kendala dan hambatan yang dialami sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Selanjutnya diharapkan pula berdasarkan hasil penilaian kinerja sekolah tersebut, sekolah dapat menggunakan sebagai dasar pertimbangan untuk mengembangkan sekolah lebih lanjut. Berdasarkan hasil penilaian kinerja sekolah yang cukup mendetail akan lebih mudah bagi sekolah untuk mengembangkan lebih lanjut, sehingga tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal.

Secara umum pada tahap awal model penilaian indeks kinerja sekolah dilakukan bertujuan untuk memetakan kualitas sekolah di wilayah baik

kabupaten/Kota maupun Propinsi. Dengan penilaian kinerja yang berkelanjutan diharapkan sekolah dapat memulai mengelola sekolah dengan pola "*School Based Management*" sehingga ketergantungan dengan pemerintah dapat diperkecil, dan memiliki kebebasan dalam mengelola sekolah sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi masa kini. Di samping itu penilaian kinerja sekolah ini juga dapat meningkatkan kepercayaan sekolah terhadap berbagai macam tuntutan masyarakat yang dari waktu ke waktu selalu meningkat. Berdasarkan hasil penilaian kinerja sekolah, sekolah akan dapat leluasa mengembangkan sekolah sebagaimana tuntutan masyarakat dewasa ini.

Sebagai suatu program, konsep maupun pola penilaian kinerja sekolah akan terus dievaluasi dan disempurnakan berdasarkan pengalaman di lapangan maupun dari sumber lainnya, sehingga pada saatnya ditemukan pola yang komprehensif dan sesuai dengan kondisi Indonesia. Kongskwensinya, buku panduan ini juga akan terus disempurnakan berdasarkan temuan-temuan lapangan tersebut.

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian Pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) untuk meningkatkan sinergitas kemandirian mutu dan inovasi pengelolaan sekolah, adalah sebagai berikut:

1. Hasil observasi dan informal interview yang dilakukan pada dua sekolah sampel menunjukkan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja sekolah umumnya digunakan instrumen-instrumen sebagai berikut: (a) Instrumen Akreditasi Sekolah,

yang memuat tentang 8 standar; (b) Instrumen Evaluasi Diri (EDS), yang memuat 157 butir pertanyaan terkait kinerja sekolah; (c) Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) dan (d) Penilaian Kinerja Guru (PKG).

2. Penelitian ini telah menghasilkan draft awal Instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) melalui penyesuaian terhadap instrumen yang selama ini digunakan oleh sekolah dalam menilai kinerja mereka ditambah dengan beberapa instrumen kinerja.
3. Draft awal IKS ini memuat sebanyak dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 193 item pertanyaan mencakup 9 aspek dan 31 indikator indeks kinerja sekolah
4. Mekanisme dan klasifikasi penilaian skor capaian indeks kinerja sekolah ditetapkan melalui sistem "Bintang", yang mengklasiifikasikan sekolah dalam lima kategori bintang (bintang 1 sampai dengan bintang 5) sesuai dengan point atau skor yang dicapai.

Saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan dari hasil penelitian antara lain:

1. Karena keterbatasan waktu, penelitian ini masih banyak memiliki kekurangan yang perlu diperbaiki, misalnya *score card* untuk penilaian indeks kinerja sekolah belum dapat diselesaikan dalam penelitian ini, sehingga masih perlu dikembangkan pada penelitian lanjutan.
2. Uji coba yang dilakukan dalam pada dua sekolah sampel belum sepenuhnya memberi gambaran terhadap validitas instrumen, oleh sebab itu perlu

dilakukan uji coba pada sekolah lain dalam jumlah yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhargava, M., Dubelaar, C., & S. Ramaswami. (1994). Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Frame Work and Test of a Methodology. *Journal of Business Research*. Vol. 31 p. 235 - 246.
- Borg, W.R. and Gall, MD. (1983). *Educational Research: An Introduction*. London Longman, Inc.
- Bouckaert, G. (1992). Public Productivity in Retrospective, in *The Public Productivity Handbook*, M. Holzer, Editor, Marcel Dekker: New York.
- Bourne, M.C.S., Neely, A.D., Mills, J.F. and Platts, K.W, (2003). Why Some Performance Measurement Initiatives Fail: Lessons From the Change Management Literature. *International Journal of Business Performance Management*, 5, 2/3, 245-269.
- Brandon, Charles H. & Ralph E. Drtina. (1998).

- Management Accounting Strategy and Control. Canada: McGraw - Hill Companies, Inc.
- Cennamo, Katrherine dan Kalk, Debby. (2005). Real World Instructional Design. 1st (first) Edition Victoria: Thomson Learning, Inc.
- California Office to Reform Education (CORE). (2013). School Quality Improvement System. Document of report on Quality Improvement. California Office to Reform Education (CORE). California.
- Collins, G.C. Eliza., Anne Devanna, Mary. (1992). The Portable MBA. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Davies, S. and Quirke, L. (2007). "The impact of sector on school organizations: institutional and market logics". Sociology of Education. Vol. 80 No. 1. pp. 66-89
- Denver Public School. (2015). School Performance Framework. Available at. <http://spf.dpsk12.org/default.html>
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2008). Penilaian Kinerja Guru. Ditjen PMPTK. Depdiknas. Jakarta.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2012). Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah. Ditjen PMPTK. Depdiknas. Jakarta.
- Dwiyanto, Agus dkk. (2002). Reformasi Birokrasi di Indonesia. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gajah Mada.
- Francis D dan Bessant J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development, Technovation, 25 (3): 171-183.

- Gunanta, Remon. (2012). Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Penilaian Kinerja pada Institusi Sekolah. Tesis. Fakultas Ekonomi, Universitas Widyatama. Jakarta.
- Kallio A; Kujansivu P dan Parjanen S. (2012). Locating the loopholes of innovation capability before launching development project, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7: 21-38.
- Laforet S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17 (4): 380-408.
- Li, Mingfang & Simerly, R.L. (1990). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. p. 169 - 179.
- Lusthaus, Charles. et. al. (1999). *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-assessment*. Canada: International Development Research Centre.
- Metawie, Miral dan Gilman, Mark. (2005). *Blems with the implementation of performance measurement systems in the public sector where performance is linked to pay: a literature review drawn from the UK*. KBS Annex. University of Kent at Canterbury. CT2 7PE.
- Moullin, M. (2004). Evaluating a Health Service Taskforce. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 17(5), 248-257.
- Mulyasa. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (PT Remaja

- Rosdakarya, h 117-118.
- Murphy, G.B. Traveler, JW & R.C. Hill. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*. Vol. 36.
- Neely A; Filippini R; Forza C; Vinelli A dan Hii J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions, *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (2).
- Neely, A. (1999). "The performance measurement revolution: why now and what next?". *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 19 No. 2. pp. 205-28.
- Nicholson-Crotty, S. Theobald, N.A. & Nicholson-Crotty, J. Disparate Measures. (2006). Public Managers and Performance-Measurement Strategies. *Public Administration Review*. 66(1), 101-114.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Othman Radiah dan Abd Rauf, Fatimah. (2009). Implementing School Performance Index (SPIn) in Malaysian Primary Schools. *International Journal of Educational Management* Vol. 23 No. 6, 2009. pp. 505-522
- Otley, D.T. and Berry, A.J. (1980). "Control, organisation and accounting", *Accounting Organization and Society*. Vol. 5 No. 2. pp. 231-44.
- Ow, C.K.F., Willet, R.J. and Kim, L.Y. (2001). "Building a knowledge-based business school". *Education and Training*, Vol. 43 Nos 4/5. pp. 268-74.

- Ozga Jenny. (2003). *Measuring & Managing Performance in Education*. CES Briefing No. 27. University of Edinburgh. Scottish Higher education Funding Council
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Phillips, P. A., Davies, A., and Moutinho, L. (2002), *Assessing the Impact of Market-Focused and Price-Based Strategies on Performance: A Neural Network Typology*, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 219 - 238.
- Stuart, Michael dan Strite, Sheri. (2009). *Evidence based Performance Measurement: Validity Issues and Avoiding Important Pitfalls*. White Paper: Performance Measurement. Delfini Group LLC.
- Syarifudin, Zainal. Tangkilisan, Hessel Nogi, S. (2002). *Kinerja Organisasi Publik: Manajemen Publik untuk Menciptakan Kota Bersih dan Nyaman*. Jakarta: YAPI.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Yaghi, B. dan Neely, A.D. (2008) "Performance Implications of Performance Measurement Diversity", revise and resubmit to the *International Journal of Operations and Production Management*.

Lampiran 1

DRAFT AWAL INSTRUMEN INDEKS KINERJA SEKOLAH

INPUT

I. TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

A. GURU

- 1 Rasio jumlah guru terhadap rombongan belajar
 - a. Sangat ideal
 - b. Ideal
 - c. Cukup ideal
 - d. Kurang ideal

- 2 Rasio jumlah guru terhadap rombongan belajar
 - a. $\geq 1,5 : 1$
 - b. $1,2 - 1,4 : 1$
 - c. $1,0 - 1,19 : 1$
 - d. $< 1,0 : 1$

- 3 Rasio jumlah guru terhadap murid
 - a. $1 : 22 - 32$
 - b. $1 : 33 - 43$
 - c. $1 : 44 - 54$
 - d. $1 : > 55$

- 4 Tingkat kelayakan (kualifikasi) pendidikan guru dari perguruan tinggi yang terakreditasi
 - a. $90 - 100\% \geq S1$
 - b. $75 - 89\% \geq S1$
 - c. $50\% - 74\% \geq S1$
 - d. $< 50\% \geq S14$

- 5 Kesesuaian bidang keahlian guru dengan mata pelajaran yang diajarkan
 - a. $90 - 100\%$ sesuai
 - b. $75 - 89\%$ sesuai
 - c. $50\% - 74\%$ sesuai
 - d. $< 50\%$ sesuai

- | | | |
|------------|------------|--|
| a. > 90 % | c. 70-79 % | |
| b. 80-89 % | d. < 70 % | |
- 3 Ketercapaian rata-rata KKM semua mata pelajaran di UN-kan yang **direncanakan** akan dicapai pada tahun ajaran ini
- | | |
|------------|------------|
| a. > 90 % | c. 70-79 % |
| b. 80-89 % | d. < 70 % |
- 4 Rata-rata hasil Ujian Akhir Sekolah (UAS) yang **direncanakan** akan dicapai pada tahun ajaran ini
- | | |
|---------------|---------------|
| a. > 7,50 | c. 6,0 – 6,99 |
| b. 7,0 - 7,49 | d. < 6,0 |
- 5 Tingkat pencapaian ranking rata-rata NUN yang **direncanakan** tahun ajaran ini dari semua sekolah negeri dan swasta
- | | |
|-------------|-------------------|
| a. Nasional | c. Kabupaten/Kota |
| b. Provinsi | d. Kecamatan |
- 6 Jumlah siswa yang **direncanakan** akan lulus pada tahun ajaran ini
- | | |
|------------|------------|
| a. > 90 % | c. 70-79 % |
| b. 80-89 % | d. < 70 % |

KELULUSAN DAN PRESTASI YANG DIRENCANAKAN

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6

+ + + + + =

Jumlah Total Skor Pertanyaan Kesiswaan

Jumlah Skor A

- | | |
|---|--------------------------|
| a. Dilengkapi komputer, internet, LCD, layar monitor, TV, VCD | c. Dilengkapi TV |
| b. Dilengkapi TV, VCD, dll | d. Tidak ada sama sekali |

Kelulusan dan Prestasi yang Direncanakan

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6

+ + + + + =

B. PERPUSTAKAAN

- | | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Rasio Buku bacaan terhadap jumlah siswa | <input type="checkbox"/> |
| | a. 1 : 1 | |
| | b. 1 : 2 | |
| | c. 1 : 3 | |
| | d. 1 : >3 | |
| 2 | Keberadaan / Keterisian rak buku | <input type="checkbox"/> |
| | a. 90-100% dipenuhi buku | |
| | b. 70 - 89% dipenuhi buku | |
| | c. 50 - 69% dipenuhi buku | |
| | d. < 50 % dipenuhi buku | |
| 3 | Jumlah kunjungan siswa ke perpustakaan setiap hari | <input type="checkbox"/> |
| | a. > 50 siswa | |
| | b. 30 - 49 siswa | |
| | c. 10 - 30 siswa | |
| | d. Kurang dari 10 siswa | |
| 4 | Kelengkapan fasilitas komputer dalam ruang perpustakaan | <input type="checkbox"/> |
| | a. Ada, > 5 buah | |
| | b. Ada, 3-4 buah | |
| | c. Ada, 1-2 buah | |
| | d. Tidak ada | |
| 5 | Keberadaan ruang baca dalam ruang perpustakaan | <input type="checkbox"/> |
| | a. Ada | |
| | b. Tidak ada | |

- 6 Kelengkapan sarana penerangan, pencahayaan, dan sirkulasi udara pada umumnya
- a. Dilengkapi pintu, jendela, kaca, lampu, kipas angin/AC
 c. Dilengkapi pintu dan jendela
 d. < 70 %
- b. Dilengkapi pintu, jendela, kaca, dan lampu
- 7 Kelengkapan pengamanan pada umumnya
- a. Terdapat tralis dan kunci pintu lengkap, dll
 c. Pintu tanpa kunci
 d. Tidak ada pengamanan sama sekali
- b. Terdapat pintu dan kunci lengkap
- 8 Jumlah judul buku
- a. > 2000 judul
 b. 1500 - 2000 judul
 c. 1000 - 1490 judul
 d. Kurang dari 1000 judul
- 9 Keberadaan majalah, koran, jurnal, dll dalam perpustakaan
- a. > 6 jenis
 b. 4 - 6 jenis
 c. 2 - 3 jenis
 d. 1 jenis

PERPUSTAKAAN

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9

+++++++++=

C. RUANG KEPALA SEKOLAH

- 1 Kelengkapan / keberadaan fasilitas mebelair (kursi, meja, almari buku, etalase, almari piala) ruang kepala sekolah

- a. 90-100% terpenuhi c. 50 – 69% terpenuhi
 b. 70 – 89% terpenuhi d. < 50 %
- 2 Kelengkapan fasilitas multi media: TV, VCD, CCTV, tape, komputer dll
 a. 90-100% terpenuhi c. 50 – 69% terpenuhi
 b. 70 – 89% terpenuhi d. < 50 %
- 3 Keberadaan kamar kecil
 a. Ada b. Tidak ada
- 4 Keberadaan jaringan internet
 a. Ada b. Tidak ada
- 5 Kelengkapan sarana penerangan, pencahayaan dan sirkulasi udara pada umumnya
 a. Dilengkapi pintu, jendela/boven, kaca, lampu, kipas angin/ AC c. Dilengkapi pintu dan jendela
 d. Pintu saja
 b. Dilengkapi pintu, jendela, kaca, dan lampu
- 6 Kelengkapan pengamanan pada umumnya
 a. Terdapat tralis dan kunci pintu lengkap, dll c. Pintu tanpa kunci
 d. Tidak ada pengamanan sama sekali
 b. Terdapat pintu dan kunci lengkap

RUANG KEPALA SEKOLAH

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6

+++++=

D. RUANG GURU

- 1 Kelengkapan / keberadaan fasilitas mebelair (kursi, meja, almari buku, etalase, almari piala) ruang kepala sekolah
- a. 90-100% terpenuhi c. 50 – 69% terpenuhi
b. 70 – 89% terpenuhi d. < 50 %
- 2 Kelengkapan fasilitas multi media: TV, VCD, CCTV, tape, komputer dll
- a. 90-100% terpenuhi c. 50 – 69% terpenuhi
b. 70 – 89% terpenuhi d. < 50 %
- 3 Keberadaan kamar kecil
- a. Ada b. Tidak ada
- 4 Keberadaan jaringan internet
- a. Ada b. Tidak ada
- 5 Kelengkapan sarana penerangan, pencahayaan dan sirkulasi udara pada umumnya
- a. Dilengkapi pintu, jendela/boven, kaca, dan jendela lampu, kipas angin/ AC
c. Dilengkapi pintu dan jendela
d. Pintu saja
- b. Dilengkapi pintu, jendela, kaca, dan lampu
- 6 Kelengkapan pengamanan pada umumnya
- a. Terdapat tralis dan kunci pintu lengkap, dll
c. Pintu tanpa kunci
d. Tidak ada pengamanan sama sekali
- a. Terdapat pintu dan kunci lengkap
- 7 Rasio kamar kecil terhadap guru/staf

- a. 1 : 10
- b. 1 : 11 - 15

- c. 1 : 16 - 20
- d. 1 : >20

RUANG GURU

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7

□+□+□+□+□+□=

E. RUANG ADMINISTRASI

- 1 Kelengkapan / keberadaan fasilitas mebelair (kursi, meja, almari buku, etalase, almari piala) ruang kepala sekolah
 - a. 90-100% terpenuhi
 - b. 70 - 89% terpenuhi
 - c. 50 - 69% terpenuhi
 - d. < 50 %

- 2 Kelengkapan fasilitas multi media: TV, VCD, CCTV, tape, komputer dll
 - a. 90-100% terpenuhi
 - b. 70 - 89% terpenuhi
 - c. 50 - 69% terpenuhi
 - d. < 50 %

- 3 Keberadaan kamar kecil
 - a. Ada
 - b. Tidak ada

- 4 Keberadaan jaringan internet
 - a. Ada
 - b. Tidak ada

- 5 Kelengkapan sarana penerangan, pencahayaan dan sirkulasi udara pada umumnya
 - a. Dilengkapi pintu, jendela/boven, kaca, lampu, kipas angin/AC
 - b. Dilengkapi pintu, jendela, kaca, dan lampu
 - c. Dilengkapi pintu dan jendela
 - d. Pintu saja

- 6 Kelengkapan pengamanan pada umumnya

- a. Terdapat tralis dan c. Pintu tanpa kunci
kunci pintu lengkap, d. Tidak ada
dll pengamanan sama
- b. Terdapat pintu dan sekali
kunci
lengkap

RUANG ADMINISTRASI

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6

+++++=

F. KAMAR KECIL SISWA

- 1 Keberadaan kamar kecil siswa
a. Ada b. Tidak ada
- 2 Kamar kecil siswa Laki-laki dan Perempuan
a. Terpisah b. Tidak terpisah
- 3 Rasio kamar kecil terhadap siswa Laki-laki
a. 1 : 40 c. 1 : 50
b. 1 : 45 - 49 d. 1 : >50
- 4 Rasio kKamar kecil terhadap siswa Perempuan
a. 1 : 15 c. 1 : 30 - 50
b. 1 : 16 - 29 d. 1 : >50
- 5 Rasio jumlah kamar kecil dan rombel siswa
a. 1 : 1 c. 1 : ≥ 3
b. 1 : 2 d. Tidak ada
- 6 Ketersediaan air, closed, bak tempat air, tempat
cuci tangan, ember, dll
a. 90-100% terpenuhi c. 50 - 69% terpenuhi
b. 70 - 89% terpenuhi d. < 50 %

- 7 Kelengkapan sarana penerangan, pencahayaan, dan sirkulasi udara pada umumnya
- a. Dilengkapi pintu, c. Dilengkapi pintu jendela/boven, kaca, dan jendela lampu, kipas d. Pintu saja angin/AC
- b. Dilengkapi pintu, jendela, kaca, dan lampu
- 8 Kelengkapan pengamanan pada umumnya
- c. Terdapat tralis dan c. Pintu tanpa kunci kunci pintu lengkap, d. Tidak ada dll pengamanan sama
- d. Terdapat pintu dan sekali kunci lengkap
- 9 Rata-rata kondisi kamar kecil dari seluruhnya yang ada
- a. 90-100% bersih c. 50 - 69% bersih
- b. 70 - 89% bersih d. < 50 % bersih

KAMAR KECIL SISWA

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9

+++++++++=

G. RUANG PENDUKUNG

- 1 Keberadaan Ruang UKS/PMR/Kesehatan
- a. Ada b. Tidak ada
- 2 Keberadaan ruang Kantin
- a. Ada b. Tidak ada

- 3 Keberadaan Ruang Koperasi Sekolah
a. Ada b. Tidak ada
- 4 Keradaaan tempat ibadah
a. Ada b. Tidak ada
- 5 Keberadaan Pos Jaga sekolah
a. Ada b. Tidak ada
- 6 Keberadaan aula (auditorium/hall) sekolah
a. Ada b. Tidak ada
- 7 Keberadaan ruang keterampilan
a. Ada b. Tidak ada
- 8 Keberadaan kesenian sekolah
a. Ada b. Tidak ada
- 9 Keberadaan gudang sekolah
a. Ada b. Tidak ada
- 10 Keberadaan lapangan upacara
a. Ada b. Tidak ada
- 11 Keberadaan ruang Komite Sekolah
a. Ada b. Tidak ada
- 12 Keberadaan rumah tinggal penjaga sekolah
a. Ada b. Tidak ada
- 13 Keberadaan khusus ruang multi media
a. Ada b. Tidak ada
- 14 Keberadaan ruang BK
a. Ada b. Tidak ada

15 Fasilitas telekomunikasi, informasi, dan listrik

RUANG PENDUKUNG

Jumlah Skor Pertanyaan: 1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11
+12+13+14+15

++++++++++++
++++=

H. LINGKUNGAN SEKOLAH

- 1 Kesan umum lingkungan sekolah (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kerindangan = 6 K)
- a. Mencapai 5 - 6 K c. Mencapai 1 - 2 K
b. Mencapai 3 - 4 K d. Tidak ada yang memenuhi
- 2 Tamanisasi lingkungan sekolah
- a. > 25% lahan c. 1-10 % lahan
b. 11-20 % lahan d. Tidak ada tamanisasi
- 3 Optimalisasi lingkungan sekolah untuk pengembangan unit usaha/income generating unit
- a. > 3 jenis usaha ekonomi sekolah c. 1 jenis usaha yang menghasilkan uang
b. 2-3 jenis usaha
- 4 Pengawasan kantin sekolah melibatkan pihak luar, misalnya BPOM

a. Melibatkan

b. Tidak melibatkan

LINGKUNGAN SEKOLAH

Jumlah Skor Pertanyaan: $1 + 2 + 3 + 4$

+++=

Jumlah Total Skor Pertanyaan Sarana Prasarana

Jumlah Skor $A + B + C + D + E + F + G + H$

+++++++=

IV. PEMBIAYAAN

A. SUMBER DANA

- 1 Total anggaran belanja sekolah tahun terakhir
 - a. > Rp. 500 juta
 - b. Rp. 250 – Rp. 500 Juta
 - c. Rp. 100 juta – Rp 250 juta
 - d. < Rp. 100 juta

- 2 Jumlah sumber pendanaan sekolah
 - a. > dari 3 sumber
 - b. 2 – 3 sumber
 - c. 2 sumber
 - d. ≤ 2 sumber

- 3 Prosentase terbesar perolehan dana pada tahun terakhir berdasarkan sumbernya berasal dari
 - a. Pemerintah pusat
 - b. Pemerintah Daerah Provinsi
 - c. Pemerintah Daerah Kab./Kota
 - d. Komite Sekolah/ Masyarakat/lainnya

- 4 Prosentase terkecil perolehan dana pada tahun terakhir berdasarkan sumbernya berasal dari
- | | |
|-------------------------------|--|
| a. Pemerintah pusat | c. Pemerintah Daerah |
| b. Pemerintah Daerah Provinsi | Kab./Kota |
| | d. Komite Sekolah/
Masyarakat/lainnya |
- 5 Ranking kedua prosentase perolehan dana pada tahun terakhir berdasarkan sumbernya adalah dari
- | | |
|-------------------------------|--|
| a. Pemerintah pusat | c. Pemerintah Daerah |
| b. Pemerintah Daerah Provinsi | Kab./Kota |
| | d. Komite Sekolah/
Masyarakat/lainnya |

Kelulusan dan Prestasi yang Direncanakan

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5

+ + + + =

B. ALOKASI DAN PENGGUNAAN DANA

- 1 Alokasi anggaran dalam RAPBS untuk pengembangan kurikulum
- | | |
|--------|--------------|
| a. Ada | b. Tidak ada |
|--------|--------------|
- 2 Alokasi anggaran dalam RAPBS untuk pencapaian standar ketuntasan belajar minimal dan NUN
- | | |
|--------|--------------|
| a. Ada | b. Tidak ada |
|--------|--------------|
- 3 Alokasi anggaran dalam RAPBS untuk pencapaian standar PBM
- | | |
|--------|--------------|
| a. Ada | b. Tidak ada |
|--------|--------------|
- 4 Alokasi anggaran dalam RAPBS untuk pencapaian standar manajemen

11 Alokasi anggaran dalam program untuk pencapaian standar PBM

12 Alokasi anggaran dalam program untuk pencapaian standar manajemen

13 Alokasi anggaran dalam program untuk pencapaian standar sarana, prasarana, dan fasilitas lain

14 Alokasi anggaran dalam program untuk pencapaian standar penilaian

15 Alokasi anggaran dalam program untuk pencapaian prestasi non-akademik

16 Alokasi anggaran dalam program untuk pencapaian standar tenaga pendidik dan kependidikan

17 Tingkat kepatutan/kelayakan dalam penggunaan dana terhadap ketentuan yang ada

18 Penyimpangan dalam penggunaan dana terhadap ketentuan yang ada

- a. > 90 %
b. 75%-90 %

- c. 50-74 %
d. < 50 %

- 7 Rata-rata kepemilikan dokumen/bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang memadai
- a. > 90 %
b. 75%-90 %
- c. 50-74 %
d. < 50 %

KESIAPAN GURU

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7

++++++=

B. METODOLOGI PENGAJARAN

- 1 Rata-rata variasi guru dalam penggunaan metode pembelajaran di kelas (ceramah, tanya jawab, penugasan, diskusi, dll)
- a. > 3 metode
b. 3 metode
- c. 2 metode
d. 1 metode
- 2 Kesesuaian penggunaan "metode pembelajaran" terhadap karakteristik substansi mata pelajaran (sesuai tuntutan kompetensi)
- a. > 90 % sesuai
b. 75-90 % sesuai
- c. 50-74 % sesuai
d. < 50 % sesuai
- 3 Frekuensi penerapan lebih dari tiga metode pembelajaran

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| a. Setiap pembelajaran | c. Dua minggu sekali |
| b. Satu minggu sekali | d. Lebih dari dua minggu sekali |

METODOLOGI PENGAJARAN

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3

$$\square + \square + \square =$$

C. PENGELOLAAN KELAS

- 1 Penerapan pola *moving class* dalam proses belajar mengajar yang dilengkapi dengan fasilitas pembelajaran pada tiap ruang kelasnya:
 - a. Ada
 - c. Tidak ada

- 2 Pelaksanaan penerapan remedial dalam prinsip-prinsip pembelajaran tuntas
 - a. Dilaksanakan terjadwal
 - c. Dilaksanakan semaunya (tidak tertib)
 - b. Dilaksanakan tanpa terjadwal
 - d. Tidak dilaksanakan/tidak ada remedial

- 3 Pelaksanaan penerapan pengayaan dalam prinsip-prinsip pembelajaran tuntas
 - a. Dilaksanakan terjadwal
 - c. Dilaksanakan semaunya (tidak tertib)
 - b. Dilaksanakan tanpa terjadwal
 - d. Tidak dilaksanakan/tidak ada remedial

PENGELOLAAN KELAS

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3

++=

A. PENGGUNAAN MEDIA

- 1 Kelengkapan media pembelajaran (OHP, wall chart, Clip Chart, laptop, LCD, VCD, tape, TV, Radio, dll) yang ada di sekolah
- a. > 90 % terpenuhi c. 50-74 % terpenuhi
b. 75-90 % terpenuhi d. 50 % terpenuhi
- 2 Penggunaan media elektronik/Information Communication and Technology (ICT) oleh guru dalam mengajar (LCD, OHP, TV, VCD, TAPE RECORDER, RADIO, Komputer, film dll)
- a. > 90 % terpenuhi c. 50-74 % terpenuhi
b. 75-90 % terpenuhi d. < 50 % terpenuhi
- 3 Frekuensi penggunaan media pembelajaran dalam PBM oleh guru
- a. Setiap pembelajaran c. Dua minggu sekali
b. Satu minggu sekali d. Lebih dari dua minggu sekali

PENGGUNAAN MEDIA

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3

+++=

Jumlah Total Skor Pertanyaan Proses Belajar Mengajar (PBM)

Jumlah Skor A + B + C + D

+++=

- | | | | |
|--|----------------|-------------|--|
| | a. > 4 metode | c. 2 metode | |
| | b. 3- 4 metode | d. 1 metode | |
- 2 Rata-rata frekuensi penilaian / evaluasi belajar siswa yang dilaksanakan oleh guru
- | | |
|--------------------|----------------------|
| a. Tiap tatap muka | c. 3 minggu sekali |
| b. 2 minggu sekali | d. > 3 minggu sekali |
- 3 Pelaksanaan tes akhir semester
- | | |
|--------|--------------|
| a. Ada | b. Tidak ada |
|--------|--------------|
- 4 Pelaksanaan tes akhir tahun ajaran
- | | |
|--------|--------------|
| a. Ada | b. Tidak ada |
|--------|--------------|
- 5 Keterlibatan pihak lain dalam pelaksanaan penilaian/evaluasi
- | | |
|--------|--------------|
| a. Ada | b. Tidak ada |
|--------|--------------|

PELAKSANAAN PENILAIAN

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5

+ + + + =

B. PEMANFAATAN HASIL PENILAIAN

- 1 Rata-rata pendokumentasian hasil belajar/nilai siswa oleh guru
- | | |
|-------------------|--------------------|
| a. > 90 % ada | c. 50 % - 74 % ada |
| b. 75% - 90 % ada | d. < 50 % ada |
- 2 Secara umum, rata-rata pemanfaatan hasil belajar/ nilai siswa oleh guru atau sekolah
- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| a. > 90 % digunakan | c. 50 % - 74 % digunakan |
| b. 75% - 90 % digunakan | d. < 50 % digunakan |

- | | a. Ada | b. Tidak ada | |
|---|---|----------------------|--------------------------|
| 2 | Substansi yang dikembangkan dalam Renstra RPS | | <input type="checkbox"/> |
| | a. > 8 SNP | c. 3-5 SNP | |
| | b. 6-8 SNP | d. < 3 SNP | |
| 3 | Kelengkapan Dokumen Renop (Rencana Operasional) dalam RPS | | <input type="checkbox"/> |
| | a. Ada | b. Tidak ada | |
| 4 | Substansi yang dikembangkan dalam Renop RPS | | <input type="checkbox"/> |
| | a. > 8 SNP | c. 3-5 SNP | |
| | b. 6-8 SNP | d. < 3 SNP | |
| 5 | Keterlibatan/peran-serta warga sekolah dalam pengambilan keputusan kebijakan dan program sekolah | | <input type="checkbox"/> |
| | a. 90-100 % terlibat | c. 50 – 69% terlibat | |
| | b. 70%-89 % terlibat | d. < 50 % terlibat | |
| 6 | Kepemilikan RPS oleh warga sekolah (guru dan karyawan) sebagai indikator keterbukaan kepala sekolah dalam perencanaan pengembangan dan anggaran sekolah | | <input type="checkbox"/> |
| | a. 90-100 % memiliki | c. 50 – 69% memiliki | |
| | b. 70%-89 % memiliki | d. < 50 % memiliki | |
| 7 | Keterlibatan/peran-serta warga sekolah dalam pelaksanaan program sekolah | | <input type="checkbox"/> |
| | a. 90-100 % terlibat | c. 50 – 69% terlibat | |
| | b. 70%-89 % terlibat | d. < 50 % terlibat | |
| 8 | Prosentase warga sekolah yang membaca laporan/ hasil-hasil program dan keuangan sekolah | | <input type="checkbox"/> |

- a. 90-100 % terlaksana c. 50 – 69% terlaksana
b. 70%-89 % terlaksana d. < 50 % terlaksana
- 4 Keterlaksanaan program pengembangan SDM
a. 90-100 % terlaksana c. 50 – 69% terlaksana
b. 70%-89 % terlaksana d. < 50 % terlaksana
- 5 Keterlaksanaan program perangkat kurikulum untuk semua mapel
a. 90-100 % terlaksana c. 50 – 69% terlaksana
b. 70%-89 % terlaksana d. < 50 % terlaksana
- 6 Keterlaksanaan program penilaian hasil belajar
a. 90-100 % terlaksana c. 50 – 69% terlaksana
b. 70%-89 % terlaksana d. < 50 % terlaksana
- 7 Keterlaksanaan program pengembangan manajemen sekolah
a. 90-100 % terlaksana c. 50 – 69% terlaksana
b. 70%-89 % terlaksana d. < 50 % terlaksana
- 8 Keterlaksanaan program penggalian kerjasama dengan pihak lain
a. 90-100 % terlaksana c. 50 – 69% terlaksana
b. 70%-89 % terlaksana d. < 50 % terlaksana
- 9 Keterlaksanaan program kesiswaan
a. 90-100 % terlaksana c. 50 – 69% terlaksana
b. 70%-89 % terlaksana d. < 50 % terlaksana
- 10 Keterlaksanaan program pengembangan lingkungan sehat
a. 90-100 % terlaksana c. 50 – 69% terlaksana
b. 70%-89 % terlaksana d. < 50 % terlaksana
- 11 Keterlaksanaan program lainnya: keagamaan, kesenian, olah raga, keterampilan, dan sebagainya

- a. 90-100 % terlaksana
- b. 70%-89 % terlaksana
- c. 50 - 69% terlaksana
- d. < 50 % terlaksana

IMPLEMENTASI PROGRAM

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11

+++++++++++=

C. PENGAWASAN

- 1 Frekuensi supervisi kepala sekolah dalam pelaksanaan program sekolah
 - a. 1 kali per minggu
 - b. 1 kali per dua minggu
 - c. 1 kali per bulan
 - d. Tidak pernah

- 2 Ketersediaan instrumen pengawasan (supervisi)
 - a. Ada
 - b. Tidak ada

- 3 Tindak lanjut hasil temuan kepengawasan
 - a. Ada
 - b. Tidak ada

- 4 Keberadaan tim internal ME Kinerja Sekolah
 - a. Ada
 - b. Tidak ada

- 5 Keberadaan instrumen ME Kinerja Sekolah
 - a. Ada
 - b. Tidak ada

- 6 Keterlaksanaan ME Kinerja Sekolah oleh tim internal sekolah
 - a. Terlaksana
 - b. Tidak terlaksana

- 7 Keterlibatan komite sekolah dalam kepengawasan (supervisi dan ME) di sekolah
 - a. Setiap kegiatan pengawasan
 - b. Setiap 6 bulan sekali
 - c. Setiap akhir tahun
 - d. Tidak pernah

E. PARTNERSHIP

- 1 Sekolah menjalin kerjasama dengan orang tua siswa untuk memantau perkembangan siswa melalui ketersediaan buku penghubung
 - a. Ada buku penghubung
 - b. Tidak ada buku penghubung

- 2 Frekuensi melakukan pertemuan/rapat antara sekolah dan komite sekolah
 - a. 1 bulan sekali
 - b. 2 bulan sekali %
 - c. 3 bulan sekali
 - d. > 3 bulan sekali

- 3 Sekolah mengupayakan menjalin kerjasama atau memobilisasi partisipasi orang tua/masyarakat untuk mendukung pengembangan sekolah
 - a. Ada upaya proaktif
 - b. Tidak ada Ada upaya proaktif

- 4 Sekolah menyediakan saluran yang tepat bagi orang tua/masyarakat untuk mengekspresikan pendapat mereka untuk pengembangan sekolah
 - a. Ada
 - b. Tidak ada

- 5 Tingkat respon (*feedback*) dan tindak lanjut (*follow up*) sekolah terhadap masukan pendapat orang tua/masyarakat untuk program pengembangan sekolah

a. > 90 %

b. 75% - 90 %

c. 50 % - 74 %

d. < 50 %

PARTNERSHIP

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5

+ + + + =

Jumlah Total Skor Pertanyaan Manajemen dan Kepemimpinan

Jumlah Skor A + B + C + D

+ + + =

OUTPUT

I. PRESTASI SISWA

I

A. AKADEMIK

- 1 Ketercapaian rata-rata KKM semua mata pelajaran yang tidak di UAS-kan pada tahun terakhir
 - a. > 90 %
 - b. 80-89 %
 - c. 70-79 %
 - d. < 70 %
- 2 Ketercapaian rata-rata KKM semua mata pelajaran yang di UAS -kan pada tahun terakhir
 - a. > 90 %
 - b. 80-89 %
 - c. 70-79 %
 - d. < 70 %
- 3 Rata-rata hasil NUN yang dicapai pada tahun terakhir
 - a. > 7,50
 - b. 7,0 - 7,49
 - c. 6,0 - 6,99
 - d. < 6,0

- | | | | |
|---|---|-------------------|--------------------------|
| | a. Nasional | c. Kabupaten/Kota | |
| | b. Provinsi | d. Kecamatan | |
| 3 | Prestasi bidang kesenian pada tahun terakhir meraih kejuaraan (ranking 1-5) pada tingkat | | <input type="checkbox"/> |
| | a. Nasional | c. Kabupaten/Kota | |
| | b. Provinsi | d. Kecamatan | |
| 4 | Prestasi bidang keagamaan pada tahun terakhir meraih kejuaraan (ranking 1-5) pada tingkat | | <input type="checkbox"/> |
| | a. Nasional | c. Kabupaten/Kota | |
| | b. Provinsi | d. Kecamatan | |
| 5 | Ranking 1- 10 hasil rata-rata NUN yang dicapai pada tahun terakhir dari semua sekolah negeri dan swasta | | <input type="checkbox"/> |
| | a. Nasional | c. Kabupaten/Kota | |
| | b. Provinsi | d. Kecamatan | |
| 6 | Prestasi bidang lainnya pada tahun terakhir meraih kejuaraan (ranking 1-5) pada tingkat | | <input type="checkbox"/> |
| | a. Nasional | c. Kabupaten/Kota | |
| | b. Provinsi | d. Kecamatan | |

NON - AKADEMIK

Jumlah Skor Pertanyaan: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6

+ + + + + =

C. K O N D I S I SISWA

- | | | | |
|---|--|------------|--------------------------|
| 1 | Kesan umum kedisiplinan siswa (cara berpakaian, kehadiran, ketertiban) | | <input type="checkbox"/> |
| | a. > 90 % | c. 70-79 % | |
| | b. 80-89 % | d. < 70 % | |

- 2 Kepedulian dan keterlibatan secara aktif siswa terhadap lingkungan sekolah
- a. > 90 % terlibat/aktif c. 50 % - 74 % terlibat/aktif
 b. 75%-90% terlibat/aktif d.< 50 % terlibat/aktif
- 3 Pembinaan kesenian/keterampilan siswa
- a. > 1 kali per minggu c. 1 kali per 2 minggu
 b. 1 kali per minggu d Tidak ada/
 frekuensinya lebih dari 2 minggu tiap pembinaan
- 4 Pembinaan sosial dan keagamaan bagi siswa
- a. > 1 kali per minggu c. 1 kali per 2 minggu
 b. 1 kali per minggu d Tidak ada/
 frekuensinya lebih dari 2 minggu tiap pembinaan
- 5 Pembinaan olah raga dan kesehatan bagi siswa
- a. > 1 kali per minggu c. 1 kali per 2 minggu
 b. 1 kali per minggu d Tidak ada/
 frekuensinya lebih dari 2 minggu tiap pembinaan
- 6 Pembinaan kepramukaan bagi siswa
- a. > 1 kali per minggu c. 1 kali per 2 minggu
 b. 1 kali per minggu d Tidak ada/
 frekuensinya lebih dari 2 minggu tiap pembinaan
- 7 Pembinaan bidang lain bagi siswa

PRESTASI SEKOLAH

Jumlah Skor Pertanyaan: $1 + 2 + 3 + 4 + 5$

$$\square + \square + \square + \square + \square =$$

Jumlah Total Skor Pertanyaan Prestasi Siswa

Jumlah Skor $A + B + C + D$

$$\square + \square + \square + \square =$$

Lampiran 2

BIODATA PENELITI

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Ikhfan Haris, M.Sc, Ph.D
2	Jenis Kelamin	Laki-laki
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala
4	NIP/	196711212002121001
5	NIDN	0021116705
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Pare-Pare / 21 November 1967
7	Alamat Rumah	Perum Taman Indah C 7 Wongkaditi Barat Kota Utara Kota Gorontalo
8	Nomor HP	085397735310
9	Alamat Kantor	Jalan Jend. Sudirman No.6 Kota Gorontalo
10	Nomor Telepon/ Fax	0435-821125 / 0435-821752
11	Alamat Email	ifanharis@ung.ac.id
12	Lulusan yang telah dihasilkan	S1= >150 orang, S2= > 30

13	Mata Kuliah yang diampuh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Filsafat Manajemen Pendidikan 2. Sosiologi Pendidikan 3. Perencanaan Strategik Pendidikan 4. Manajemen Diklat 5. Sistem Informasi Manajemen 6. Inovasi Pendidikan 7. Komunikasi Organisasi 8. Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi 9. Analisis Kebijakan dan Pengambilan Keputusan 10. Aplikasi Teknologi Informasi dalam Pendidikan 11. Evaluasi Program Pendidikan 12. Seminar Masalah-masalah Manajemen Pendidikan 13. English for Correspondence
----	--------------------------	--

B. Pendidikan Formal

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Hasanuddin Ujung Pandang	Technische Universitaet Dresden, Jerman	Technische Universitaet Dresden, Jerman
Bidang Ilmu	Ilmu Komunikasi	Vocational Education	Educational Science
Tahun masuk/ Lulus	1987-1991	1997-1999	2008-2013

	S-1	S-2	S-3
Judul Skripsi/ Tesis/ Disertasi	Berita Indonesia Timur (IBT) pada Pers Nasional (Content Analysis Berita IBT pada tiga Surat kabar nasional, Kompas, Suara Pembaharuan dan Pelita)	Untersuchungen zur Ergiebigkeit der bisherigen Evaluationen zur Umsetzung der Trainingsprogramme an beruflichen Schulen in Indonesien - Schlussfolgerungen für ein verändertes Evaluationskonzept	Analyse der Weiterbildungsaktivitäten von deutschen Unternehmen im Ausland. Identifikation von guter Praxis mittels einer Fallstudie in vier deutschen Unternehmen in Indonesien)
Nama pembimbing/ Promotor	Prof. Dr. Hafid Cangara, M.Sc	Prof. Dr. paed. habil. Gisela Wiesner	Prof. Dr. paed. habil. Gisela Wiesner

C. Pengalaman Penelitian dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (juta RP)
1	2007	Survey terbatas Persepsi stake holder Pendidikan Terhadap Sistem Seleksi/Rekrutmen Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah di Kabupaten Sikka, NTT	NTTPEP	10 juta

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (juta RP)
2	2008	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Proses Pengambilan Keputusan pada Universitas Negeri Gorontalo	DIPA UNG	2,5 juta
3	2008	Kualitas Balai Pelayanan Kesehatan Universitas Negeri Gorontalo	DIPA UNG	2,5 juta
4	2009	Making decentralization work for education through local governance structures. Indonesian Educational Decentralization and Regional Autonomy: Provincial Case Studies Ten Years On	Australian National University (ANU) - Australia Indonesia Governance Research Partnership (AI-GRP)	100 juta
5	2013	Analyse der Weiterbildungsaktivitäten von deutschen Unternehmen im Ausland. Identifikation von guter Praxis mittels einer Fallstudie in vier deutschen Unternehmen in Indonesien)	Beasiswa Dikti LN	125 juta
6	2014	Analisis Gaya Kepemimpinan Dekan di Lingkungan Universitas Negeri Gorontalo	Mandiri	6 juta

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (juta RP)
7	2015	Penguatan Mutu Sarana Prasarana Pembelajaran melalui Pengembangan dan Implementasi Model CFUQ Faculty Facility Assesment	PNBP/BLU UNG	34 juta
8	2015	Pengembangan Instrumen Indeks Kinerja Sekolah (IKS) untuk Meningkatkan Sinergitas Kemandirian Mutu Dan Inovasi Pengelolaan Sekolah	PNBP/BLU UNG	22 juta

D. Pengalaman Pengabdian Kepada masyarakat dalam 5 tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian kepada masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (juta Rp)
1	2008	Pelatihan Pengelolaan Dana BOS Berbasis Peningkatan Mutu - SDN 1 Tibawa, Kab Gorontalo	PNBP UNG	1 juta
2	2008	Pelatihan Teknis Evaluasi Diri dan Penyusunan Rencana Stratejik - SMA Muhamadiyah Gorontalo	PNBP UNG	1 juta

3	2008-2013	Kegiatan Promosi Indonesia di Jerman melalui Forum Masyarakat Indonesia Dresden (FORMID)	FORMID	-
4	2014	KKS Pengabdian - Peningkatan Kualitas Administrasi Sekolah Melalui Kegiatan Pendampingan - Klinik Administrasi Sekolah di Kecamatan Tilango	PNBP UNG	25 juta
5	2015	KKS Pengabdian - Pendampingan Penataan Data Induk Administrasi Sekolah Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kualitas Perencanaan Strategis Sekolah - Kabupaten Gorontalo Utara	PNBP UNG	25 juta

E. Pengalaman Penulisan artikel Ilmiah dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Artikel Ilmiah	Volume/ Nomor/Tahun	Nama Jurnal
1	Determinant factors of decision making process in higher education institution (A case of State University of Gorontalo, Indonesia)	Volume XII Issue XVIII Version I. September 2012	Global Journal of Management and Business Research. (USA).

No	Judul Artikel Ilmiah	Volume/ Nomor/Tahun	Nama Jurnal
2	Assessment on the Implementation of Internal Quality Assurance at Higher Education (An Indonesian Report)	November 2013, Volume: 3 Issue: 4 Article: 06 ISSN: 2146-7463	Journal of Educational and Instructional Studies in the World
3	Promoting Organizational Learning Culture through Work-Based-Learning	Vol. 1. No. 11 November 2013. ISSN 2201-6740	International Journal of Education and Research"
4	Lernen und Arbeiten als Strategie der Personalentwicklung zur Etablierung des Konzepts der Lernenden Organisation	Issue n° 15 / First Semester 2014	Topologik. Rivista Internazionale di Scienze Filosofiche, Pedagogiche e Sociali"
5	Using of Teleconference as a Medium to Establish an "E-Global-Learning-System": An Experience of 1000guru-Association on Facilitates Open and Distance Learning Activities With Schools in Indonesia	January 2014 ISSN 1302-6488 Volume: 15 Number: 1	Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE

No	Judul Artikel Ilmiah	Volume/ Nomor/Tahun	Nama Jurnal
6	Bedarfsorientierung in der Betrieblichen Weiterbildung	Issue n° 16 / Second Semester 2014	Topologik. Rivista Internazionale di Scienze Filosofiche, Pedagogiche e Sociali
7	Meningkatkan Kualitas Pendidikan melalui Kegiatan Seleksi dan Pelatihan Pengawas - Pengalaman Kabupaten Sikka, NTT. .	Vol. 20 Nomor 1 March 2014	Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang- Depdikbud
8	Analisis Kebutuhan Pengembangan Profesi Guru di Kabupaten Sikka, Nusa Tenggara Timur (NTT)	Vol 05 Nomor 01 Maret 2014	Jurnal Pedagogika
9	Kooperation und Managementpraxis in der betrieblichen Weiterbildung	Issue n° 18 / Second Semester 2015	Topologik. Rivista Internazionale di Scienze Filosofiche, Pedagogiche e Sociali

F. Pengalaman Penyampaian makalah secara Oral pada Pertemuan/Seminar Ilmiah dalam 5 tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	Qualitäts management in Bildungseinrichtungen im internationalen Vergleich	Quality Assurance (QA) Model at Higher Education in Indonesia (A Reflection and Experience by Developing QA Model at Gorontalo State University, Indonesia	Winterschool Germany -Dresden/Köln/Bonn, 18 February – 03 March 2007
2	The 6th International SEPneT Workshop	Developing a Model for Mapping Employees' Qualification Standards at the Automotive Industry (An Indonesia Case	24-28 September, 2007 Ho-Chi-Minh-City, Vietnam
3	The 8th Internationalen SEPneT Workshop	Die Umsetzung von Qualitätsmanagement (QM) an der Gorontalo Staatliche Universität (Gorontalo State University-UNG), Indonesien	16 – 20 March 2009 UPI, Bandung, Indonesia

No	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
4	13th SEPneT International Workshop	Promote the Using of Renewable Energy through Industry and University Cooperation An Indonesia Case	19 - 23 September 2011 Bangkok -Thailand,
5	International Conference on Vocational Education and Training (ICVET).	Engagierte deutsche Unternehmen in Indonesien (Eine „Brücke“ für die fruchtbare Wirtschaft-Kooperation zwischen Indonesien und Deutschland)	Yogyakarta, Indonesia June 28th 2012
6	Internationale Sommerschule des Alumni-Netzwerkes „Bildung und Technologie-transfer“	Verbindung von Lernen und Arbeiten als Strategie der Personalentwicklung zur Etablierung das Konzept der Lernenden Organisation im Unternehmen	23. July - 1. August 2012 Dresden/ Heidelberg, Germany

No	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
7	IMRE Alumni Conference	Promoting the Greening Curriculum (A note of the implementation of environmental education in Indonesian school)	Beijing, China, September 20 -25, 2015

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima risikonya.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi.

Gorontalo, 08 November 2015
 Pengusul



Ikhfan Haris, M.Sc, Ph.D
 NIP. 1967112120021210001

