

# Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah dalam Aspek Spiritualitas, Profesionalitas, dan Kemampuan Manajerial

Christina Dwi Putri<sup>1</sup>, Budi Wibawanta<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Pelita Harapan, Indonesia

email: tuteechist20@gmail.com<sup>1</sup>, budi.wibawanta@uph.edu<sup>2</sup>

## Abstrak

Kinerja kepala sekolah merupakan perilaku nyata dari kepala sekolah sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam sekolah. Demi mengetahui kualitas kinerja kepala sekolah, maka dibutuhkan alat penilaian yang mampu mengevaluasi kinerja tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan alat penilaian kepala sekolah yang komprehensif dalam meningkatkan peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin Kristen. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dan pengembangan Borg dan Gall. Tahapan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kebutuhan, mengembangkannya menjadi sebuah produk, pengujian terhadap produk yang dirancang, dan peninjauan ulang serta mengoreksi produk tersebut berdasarkan hasil uji coba terbatas. Alat pengumpulan data berupa hasil wawancara, hasil forum grup diskusi, dan kuesioner. Subjek penelitian adalah delapan orang dengan wawancara terstruktur, delapan orang dengan forum grup diskusi, tiga puluh dua orang dengan memberi tanggapan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial dengan tahapan dan uji coba terbatas model Borg and Gall dapat membantu evaluator dalam menilai kinerja kepala sekolah.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kristen, Kinerja Kepala Sekolah, Penilaian Kinerja

## Abstract

The principal's performance is the real behavior of the principal as work performance is produced by his role in the school. To know the quality of the principal's performance, an assessment tool is needed that can evaluate this performance. This study aims to develop a comprehensive principal assessment tool to improve school principals' role and function as Christian leaders. This study uses research and development methods, Borg and Gall. The stages used in this research are needs analysis, developing it into a product, testing the designed product, and reviewing and correcting the product based on the results of a limited trial. Data collection tools in the form of interviews, discussion group forum results, and questionnaires. The research subjects were eight people with structured interviews, eight people with discussion group forums, thirty-two people who responded to questionnaires. The results showed that the development of the principal's performance appraisal instrument in aspects of spirituality, professionalism, and managerial ability with the stages and limited trials of the Borg and Gall model could assist evaluators in assessing the principal's performance.

**Keywords:** Christian Leadership, Principal Performance, Performance Appraisal

## PENDAHULUAN

Berdasarkan wawancara online dengan *School System Coordinator* dari beberapa sekolah di bawah naungan yayasan XY yang ada di Indonesia, instrumen evaluasi atau penilaian kinerja bagi kepala sekolah yang dilaksanakan menjelang tahun ajaran berakhir, memiliki keterbatasan untuk mengevaluasi kinerja dan kompetensi kepala sekolah dalam

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

Selain itu, Instrumen penilaian yang dibuat dalam yayasan XY pada tahun 2015 dan langsung digunakan pertama kali pada tahun ajaran 2015/2016, perlu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan saat ini untuk mengevaluasi kompetensi dan tindakan nyata kepala sekolah agar dapat menjadi dasar pengembangan kinerja, tindak lanjut akan kompetensi yang buruk, atau dampak positif lainnya bagi kepala sekolah maupun organisasi pendidikan itu sendiri. Dengan adanya kesenjangan antara teori dan praktik kepemimpinan serta kekosongan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah yang disertai dengan bukti teridentifikasi yang memperjelas indikator penilaian inilah yang melatarbelakangi penulis untuk mengadakan penelitian pengembangan. Bagaimana pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial? dan bagaimana hasil pengembangan instrumen setelah melalui uji coba terbatas dalam komunitas sekolah? Penilaian kinerja kepala sekolah juga dapat menjadi salah satu strategi pembinaan untuk menjaga profesionalitas dalam melaksanakan tugas, pembinaan karir, peningkatan kompetensi, dan penjaminan mutu. Krispin mengusulkan lima kategori besar sebagai landasan untuk penelitian lebih lanjut, pengembangan instrumen penilaian, dan sebagai panduan untuk pengembangan khususnya dalam pengembangan kepemimpinan diantaranya pembinaan Kristen, pembinaan pribadi, keterampilan relasional, keterampilan intelektual, dan keterampilan manajemen (Krispin, 2020, p. 18).

### **Kepemimpinan Kristen**

Kepemimpinan dalam perspektif Alkitab terlahir karena dipilih dan dipanggil oleh Allah seperti Musa, Yosua, Daud, Salomo, Paulus, Petrus, dan banyak lainnya (Sunarto, 2021, p. 103). Tuhanlah yang menetapkan kepemimpinan Kristen oleh sebab itu mereka bertanggung jawab kepada Tuhan, akan tetapi dalam penerapannya bukan berarti seorang pemimpin bertindak secara pasif, karena Allah menuntut ketaatan dari seorang pemimpin (Maedjaja, 1995, p. 5). Kepemimpinan Kristen mempunyai sifat-sifat khusus yang hanya bisa dipahami dan dipraktikkan oleh orang-orang percaya. Berikut ini tugas-tugas kepemimpinan Kristen diantaranya: 1) Pemimpin Kristen menggerakkan bawahan arah yang Allah inginkan; 2) Pemimpin Kristen harus bergantung kepada Roh Kudus; 3) Pemimpin Kristen bertanggung jawab kepada Allah; dan 4) Pemimpin Kristen mempengaruhi segala macam orang, bukan hanya umat Allah saja (Sunarto, 2021, pp. 104–105).

Edlin mengatakan adanya delapan karakteristik tentang teladan dan norma-norma Alkitabiah untuk menjadi teladan yang efektif seperti Yesus baik untuk pemimpin maupun seluruh anggota komunitas diantaranya sebagai berikut: 1) Paternalisme penuh kasih yang bermakna lembut, penuh perasaan, tidak mementingkan diri sendiri seperti seorang ibu, dan mendorong, menenangkan, mendambakan seperti seorang ayah); 2) Hanya bagi Tuhan; 3) Antusiasme dalam bekerja; 4) Menyampaikan pengertian akan harapan dan tujuan; 5) Cerdas dan Kritis; 6) Kemungkinan untuk Ketidaksempurnaan bermakna siap menghadapi kegagalan tetapi tidak berarti menyerah; 7) Kesadaran akan kelemahan, dan 8) Kerendahan hati (Edlin, 2015, p. 209).

Spiritualitas bukanlah segalanya tentang agama melainkan intisari dari hubungan pribadi seseorang secara roh dengan yang suci, Ilahi, sumber kebenaran, atau Maha Kuasa yang kita percayai dan bagaimana seseorang mengaplikasikannya secara universal kepada semua orang di sekitarnya. Spiritualitas membantu membangun karakter dalam diri seseorang termasuk dalam pola kepemimpinannya. Kepemimpinan yang berbasis spiritualitas, bukan

tentang keterampilan dalam memimpin saja, melainkan menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, kejujuran, dan integritas (Kusnandar, 2018, p. 16).

Selain itu, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sejalan dengan upaya dan hasil yang telah dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, produktif, dan bertanggung jawab (Mulyasa 2017, 17). Selanjutnya, Hay McBer dalam (Mckimm & Swanwick, 2013, pp. 1–3) mengeksplorasi hubungan antara karakteristik pemimpin yang efektif dengan tingkat kinerja yang masing-masing penting diantaranya sebagai berikut:

1. Profesionalisme
  - a. Tantangan dan dukungan: komitmen untuk melakukan segala yang mungkin bagi setiap anggota dan memungkinkan semua anggota berhasil.
  - b. Keyakinan: keyakinan pada kemampuan seseorang untuk menjadi efektif dan menghadapi tantangan.
  - c. Menciptakan kepercayaan: bersikap konsisten dan adil. Menjaga kata-kata seseorang.
  - d. Menghormati orang lain: keyakinan mendasar bahwa setiap individu penting dan pantas dihormati.
2. Pemikiran
  - a. Pemikiran analitis: kemampuan untuk berpikir secara logis dalam memecahkan masalah dan mengenali sebab dan akibat.
  - b. Pemikiran konseptual: kemampuan untuk melihat pola dan hubungan, bahkan ketika ada banyak detail.
3. Perencanaan dan Penetapan Harapan atau ekspektasi
  - a. Dorongan untuk perbaikan: energi tanpa henti untuk menetapkan dan memenuhi target yang menantang bagi sekolah.
  - b. Pencarian informasi: dorongan untuk mencari tahu lebih banyak dan masuk ke inti, keingintahuan intelektual.
  - c. Inisiatif: dorongan untuk bertindak sekarang untuk mengantisipasi dan mendahului peristiwa.
4. Memimpin
  - a. Fleksibilitas: kemampuan dan kemauan untuk beradaptasi dengan kebutuhan situasi dan untuk mengubah taktik.
  - b. Memegang tanggung jawab orang: dorongan dan kemampuan untuk menetapkan ekspektasi dan parameter yang jelas dan meminta pertanggungjawaban orang lain atas kinerjanya.
  - c. Mengelola murid: dorongan dan kemampuan untuk memberikan arahan yang jelas kepada, dan untuk memberi semangat dan memotivasi mereka.
  - d. Gairah untuk belajar: dorongan dan kemampuan untuk mendukung siswa dalam pembelajaran mereka dan untuk membantu mereka menjadi pembelajar yang percaya diri dan mandiri.
5. Berelasi atau berhubungan dengan orang lain
  - a. Dampak dan pengaruh: kemampuan dan dorongan untuk menghasilkan hasil positif dengan mengesankan dan mempengaruhi orang lain.
  - b. Kerjasama tim: kemampuan untuk bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
  - c. Memahami orang lain: dorongan dan kemampuan untuk memahami orang lain, dan mengapa mereka berperilaku seperti itu (Mckimm & Swanwick, 2013, p. 8).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja kepemimpinan kristen khususnya kepala sekolah mencakup aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial yang bertanggung jawab kepada Allah yang memanggil untuk memimpin dengan iman kepada Allah.

## Penilaian Kinerja Pemimpin

Berdasarkan Alkitab, pekerjaan yang bertanggung jawab dinyatakan dalam Perjanjian Baru dalam hal-hal berikut: 1) Kerja yang bertanggung jawab dan menjadi pegawai yang taat. 2) Menjadi pimpinan yang adil dan mementingkan kepentingan pekerja, karena setiap pimpinan memiliki kesempatan untuk bersikap adil kepada setiap pekerja. 3) Bertanggung jawab kepada Allah, artinya meletakkan pekerjaannya dalam hubungan yang benar dengan Allah (Saputra, 2018, p. 6). Allen (2007); Havard (2002) menyebutkan manfaat penilaian kinerja sebagai berikut: 1) Membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun dengan memberikan gambaran tantangan dari organisasi untuk pekerja dengan kinerja tinggi; 2) Mendefinisikan tujuan, target, dan sasaran untuk periode mendatang, serta untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan prestasi kerja dan manajemen sumber daya manusia untuk keberhasilan organisasi secara lebih luas; dan 3) Sebagai komponen kunci dan strategi kompetitif untuk membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian (Wibowo, 2017, pp. 192–193).

Nurhattati mengatakan bahwa melalui penilaian kinerja kepala sekolah, dapat diperoleh data kinerja terkait kompetensi manajerial dan gaya kepemimpinan, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial untuk menciptakan situasi pendidikan dan aktivitas yang menunjang hasil maksimal dan selain itu untuk sarana pembinaan atau pengembangan (Fuad, 2021, pp. 70–71). Kompetensi merupakan kemampuan atau kecakapan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai jabatan yang disandangnya. Dimensi dan indikator kompetensi kepala sekolah sebagai supervisor menurut Nurhattati (Fuad, 2021, pp. 265–335), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepribadian
  - a. Memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin yang beriman dan bijaksana serta mengembangkan teladan iman dan taat dalam komunitas.
  - b. Melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas.
  - c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah.
  - d. Kreatif dalam bekerja, memecahkan masalah dan mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan.
  - e. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan kemasyarakatan.
  - f. Memiliki ketanggapan dan peduli terhadap kepentingan orang lain atau komunitas.
  - g. Mengelola dan mengembangkan hubungan sekolah dengan pihak lain di luar sekolah untuk mendapatkan dukungan berupa ide, sumber belajar, dan atau penguatan dan pembinaan.
  - h. Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya.
  - i. Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada *stakeholder* pendidikan.
2. Kompetensi Kepemimpinan Pembelajaran
  - a. Bertindak sesuai dengan visi misi sekolah.
  - b. Merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar tinggi.
  - c. Mengembangkan sekolah menjadi komunitas atau organisasi pembelajar.
  - d. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.
  - e. Memegang teguh tujuan sekolah dan menjadi contoh dan menjadi pemimpin pembelajaran.
  - f. Melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif.
3. Kompetensi Pengembangan Sekolah
  - a. Menyusun rencana pengembangan sekolah jangka pendek, menengah, dan panjang untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.
  - b. Mengembangkan struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.

- c. Melaksanakan pengembangan sekolah sesuai dengan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.
  - d. Mewujudkan peningkatan kinerja sekolah yang signifikan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
  - e. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan sekolah dan prosedur yang tepat.
4. Kompetensi Manajerial Sumber Daya
- a. Mengelola dan mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal.
  - b. Mengelola dan mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah secara optimal untuk mendukung pembelajaran.
  - c. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.
  - d. Mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keamanan, keselamatan, dan kesehatan.
  - e. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
5. Kompetensi Kewirausahaan
- a. Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah.
  - b. Memiliki motivasi yang kuat untuk berhasil melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran.
  - c. Memotivasi warga sekolah untuk berhasil dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
  - d. Pantang menyerah dan mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala.
  - e. Menerapkan nilai dan prinsip kewirausahaan.
6. Kompetensi Supervisi dan Pembelajaran
- a. Menyusun program supervisi akademik.
  - b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru.
  - c. Menilai dan menindaklanjuti supervisi akademik.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan model pengembangan *educational research and development* yang dicetuskan oleh Borg & Gall (1983, 791) yang merupakan proses untuk mengembangkan dan memvalidasi produk edukasi. Dalam hal ini Borg and Gall (2003) menyatakan bahwa ada sepuluh langkah dalam penelitian dan pengembangan (R&D). Akan tetapi, penelitian ini merupakan penelitian skala kecil. Borg and Gall (1983, 793) menyatakan bahwa untuk proyek *research and development* yang dilakukan pada saat tesis dan disertasi paling baik merupakan proyek skala kecil dikarenakan keterbatasan sumber daya dan waktu. Ia juga menyebutkan cara untuk memperkecil skala proyek penelitian dan pengembangan adalah mengurangi kesepuluh tahapan dari siklus penelitian dan pengembangan Borg and Gall. Maka dari itu, peneliti melakukan penelitian ini dengan mengurangi beberapa tahapan yang membutuhkan waktu dan sumber daya besar. Sehingga, peneliti akan melakukan penelitian dengan tahapan sebagai berikut: 1) Pengumpulan informasi dan bahan penelitian, 2) Perencanaan, 3) Pengembangan bentuk produk awal, 4) Uji coba awal lapangan, 5) Revisi produk, 6) Uji coba lapangan, dan 7) Revisi akhir produk dan implementasi.

## Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di sekolah di bawah Yayasan Pendidikan XY. Penelitian ini akan dilakukan dengan subjek penelitian yang berasal dari dua kelompok, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah yang sudah menjabat selama 1 tahun, lebih dari 2 tahun dan kurang dari lima tahun, serta lebih dari 5 tahun yang dinaungi oleh Yayasan Pendidikan XY.
2. Guru dan staf yang bekerja di Sekolah di bawah pimpinan para kepala sekolah yang dinaungi oleh Yayasan Pendidikan XY minimal sebanyak 30 orang.

## Analisis Data



Pengumpulan data dan analisis data akan dilakukan dengan beberapa teknik sesuai dengan tahapan penelitian yang dilakukan diantaranya wawancara, forum diskusi, dan kuesioner dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Wawancara semi terstruktur sambil merekam kemudian mentranskripsi atau jenis wawancara yang berbeda sekaligus: melalui email, wawancara fokus grup online, dan wawancara telepon dengan beberapa daftar pertanyaan (Sudaryono 2019, 547).
2. *Forum Group Discussion* atau Diskusi Kelompok Terarah merupakan wawancara dari sekelompok kecil orang yang dipimpin oleh seorang narasumber atau moderator yang mendorong peserta untuk berbicara terbuka dan spontan tentang hal yang dianggap penting dan berkaitan dengan topik saat itu (Sudaryono 2019, 549). Lamanya waktu untuk FGD adalah 60 sampai dengan 90 menit.
3. Kuesioner adalah sebuah formulir yang digunakan pada saat survei yang mengharuskan partisipan untuk mengisi dan mengembalikan lembar tersebut kepada peneliti. Subjek penelitian merespon pertanyaan dengan cara menulis pilihan yang sesuai dengan menandai lembar pertanyaan (Fraenkel & Wallen, 2008). Penelitian ini dilakukan dalam masa pandemi, maka kuesioner dilakukan dengan cara mengirim lembar pertanyaan atau pertanyaan melalui link form atau *e-mail*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kebutuhan

Kepala sekolah pada dasarnya setuju akan pentingnya evaluasi atau penilaian kinerja sebagai bahan evaluasi diri dan masukan dari responden sebagai penilai. Kepala sekolah juga menambahkan beberapa manfaat dari penilaian yang dilakukan terhadap kepala sekolah khususnya dalam membantu kepala sekolah mengevaluasi diri melalui refleksi pribadi. Akan tetapi terdapat juga kekurangan dari instrumen penilaian tersebut bahwa belum semua indikator yang dinilai responden dapat dipahami secara jelas. Hal ini terlihat dari beberapa masukan kepala sekolah yang memang harus menjelaskan hal-hal penting tentang prosedur penilaian, tujuan dan manfaat penilaian, tetapi merasa tidak enak diri juga jika kepala sekolah juga harus menjelaskan bagaimana cara memberikan penilaian sementara dirinya akan dinilai menggunakan instrumen tersebut.

Selain analisa dari hasil wawancara di atas, peneliti juga melakukan analisa dari hasil diskusi kelompok dengan tujuh kepala sekolah yang terlaksana selama 76 menit. Anggota diskusi terdiri dari bapak dan ibu kepala sekolah dari unit Sekolah yang berbeda mulai dari Jawa, Nias, Lampung, Sulawesi, Labuhan Bajo, dan Papua. Lama kepala sekolah yang menjabat mulai dari 2 tahun hingga lebih dari 5 tahun baik sebagai kepala sekolah maupun pernah menjadi koordinator sekolah. Berdasarkan simpulan dari jawaban tujuh kepala sekolah yang terlibat dalam diskusi menyatakan kebutuhan utama dari pengumpulan informasi ini khususnya melalui wawancara kepala sekolah secara pribadi yang mendapatkan penilaian kinerja adalah dibutuhkannya indikator yang jelas dan bukti teridentifikasi yang spesifik bisa dilihat atau dirasakan oleh guru dan staf dalam menilai setiap aspek penting dalam peranan kinerja kepemimpinan kepala sekolah.

### Perencanaan

Berdasarkan analisis kebutuhan tentang indikator yang lebih detail untuk kinerja kepala sekolah dengan memperjelas indikator menggunakan bukti atau penjelasan indikator yang menunjang penilaian secara obyektif, maka peneliti menggunakan teori yang sudah dibahas sebagai kesimpulan indikator yang akan digunakan untuk menilai aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial yaitu berdasarkan indikator kompetensi kepala sekolah menurut Nurhattati (Fuad 2021, 265–335). Selain itu, menyertakan bukti teridentifikasi yang disajikan berdasarkan teori pengembangan kepemimpinan Kristen menurut (Krispin 2020).

Bukti yang teridentifikasi untuk setiap indikator dalam aspek ini, disusun berdasarkan konteks sekolah atau kinerja yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah. Kalimat pernyataan

bukti mengacu pada Kalimat pernyataan bukti mengacu pada kategori pengembangan kepemimpinan (Krispin 2020) yang kelima yaitu keterampilan manajemen.

### **Uji Coba Awal Lapangan**

Pada tahap ini peneliti mengirimkan bentuk awal produk kepada para ahli atau validator untuk mendapatkan masukan yang membangun, serta diskusi yang dapat membantu peneliti dalam menyusun produk sesuai dengan tujuan penelitian. Selain itu, peneliti juga menyampaikan dalam diskusi bersama kepala sekolah tentang pengembangan yang akan dilakukan berkaitan dengan masukan dari wawancara maupun diskusi bersama yang sudah dilakukan sebelumnya. Beberapa ahli yang menjadi validator.

### **Revisi Produk**

Pada tahap ini, peneliti melakukan revisi produk berdasarkan masukan dari para validator baik berkaitan dengan bahasa, kejelasan setiap butir pernyataan penilaian, maupun kaitan setiap indikator dan bukti dengan kinerja kepemimpinan kepala sekolah sesuai aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial.

### **Uji Coba Lapangan**

Pada tahap ini, peneliti memberikan email kepada dua belas kepala sekolah untuk memberikan masukan kesesuaian indikator dengan bukti yang teridentifikasi dalam bentuk kuesioner dengan penilaian (1) Kurang terlihat dari satu bukti; (2) Perlu Ditingkatkan terlihat dari adanya dua bukti teridentifikasi; (3) Baik terlihat dari adanya tiga bukti teridentifikasi, dan (4) Sangat Baik terlihat dari adanya empat bukti teridentifikasi dari kepala sekolah. Setiap kepala sekolah akan memberikan centang pada pilihan sesuai indikator atau tidak sesuai indikator. Selanjutnya kepala sekolah juga dapat memberikan masukan tertulis dari pengisian kuesioner yang sudah dilakukan.

Ringkasan hasil kuesioner berdasarkan jawaban dua belas kepala sekolah pada aspek spiritualitas dapat disimpulkan bahwa 96% bukti yang dapat diidentifikasi, sesuai dengan setiap indikator berdasarkan jawaban kepala sekolah. Itu berarti 4% saja bukti yang dapat diidentifikasi, tidak sesuai dengan indikator. Sehingga kalimat bukti pada setiap indikator tetap dapat digunakan atau sedikit perbaikan berdasarkan masukan dari kepala sekolah untuk menyempurnakan kalimat bukti. Sedangkan untuk kolom kalimat perintah atau pernyataan agar responden memberikan masukan tertulis dalam aspek spiritualitas, 100% kepala sekolah menyatakan sudah sesuai dengan indikator, sehingga dapat digunakan.

Selanjutnya, hasil kuesioner berdasarkan jawaban dua belas kepala sekolah pada aspek profesionalitas dapat disimpulkan bahwa 94% bukti yang dapat diidentifikasi, sesuai dengan setiap indikator berdasarkan jawaban kepala sekolah. Itu berarti 6% saja bukti yang dapat diidentifikasi, tidak sesuai dengan indikator. Sehingga kalimat bukti pada setiap indikator tetap dapat digunakan atau sedikit perbaikan berdasarkan masukan dari kepala sekolah untuk menyempurnakan kalimat bukti. Sedangkan untuk kolom kalimat perintah atau pernyataan agar responden memberikan masukan tertulis dalam aspek profesionalitas, 100% kepala sekolah menyatakan sudah sesuai dengan indikator, sehingga dapat digunakan.

Terakhir, ringkasan hasil kuesioner berdasarkan jawaban dua belas kepala sekolah pada aspek kemampuan manajerial dapat disimpulkan bahwa 99% bukti yang dapat diidentifikasi, sesuai dengan setiap indikator berdasarkan jawaban kepala sekolah. Itu berarti 1% saja bukti yang dapat diidentifikasi, tidak sesuai dengan indikator. Sehingga kalimat bukti pada setiap indikator tetap dapat digunakan. Sedangkan untuk kolom kalimat perintah atau pernyataan agar responden memberikan masukan tertulis dalam aspek spiritualitas, 100% kepala sekolah menyatakan sudah sesuai dengan indikator, sehingga dapat digunakan.

Dengan demikian secara keseluruhan, uji coba lapangan pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial mendapat respon yang baik dari seluruh kepala sekolah. Kurang lebih sebelas kepala sekolah lebih sering memberikan tanggapan setuju dengan bukti-bukti teridentifikasi

pada setiap indikator. Dengan demikian, keseluruhan bukti-bukti teridentifikasi dan indikator dapat digunakan untuk memberikan penilaian secara obyektif kepada kepala sekolah.

### Revisi akhir produk dan Implementasi

Revisi akhir produk berdasarkan masukan kepala sekolah menjadi landasan peneliti untuk membuat produk implementasi. Produk implementasi berupa kuesioner uji coba pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial. Responden terdiri dari guru dan staf di berbagai unit sekolah XY yang sudah memiliki pengalaman minimal satu kali dalam menilai atau memberikan evaluasi kinerja kepala sekolah di unit sekolahnya masing-masing. Produk implementasi ini diberikan kepada guru dan staf bertujuan untuk mengetahui tingkat pemahaman responden terhadap setiap kalimat bukti teridentifikasi dari setiap indikator pada aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial. Sehingga, pengembangan produk yang dilakukan benar-benar bisa menjawab kebutuhan kepala sekolah sebagai pemimpin di unit sekolah, serta memfasilitasi dan memudahkan guru serta staf sebagai penilai dalam mengidentifikasi bukti dari setiap indikator yang sudah diupayakan oleh kepala sekolah.

Ringkasan hasil kuesioner berdasarkan jawaban tiga puluh dua orang responden pada aspek spiritualitas terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel Uji tingkat pemahaman responden pada aspek Spiritualitas**

Indikator	Bukti teridentifikasi untuk Setiap Indikator	Banyak Responden yang Menjawab	Jawaban Responden	
			Mudah dipahami	Sulit dipahami
Pertama	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	30	2
Kedua	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	28	4
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Ketiga	Pernyataan bukti ke-1	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	0
Keempat	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-3	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-4	32	30	2
Kelima	Pernyataan bukti ke-1	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-2	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Keenam	Pernyataan bukti ke-1	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-2	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-3	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	0
Ketujuh	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-3	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1



Kedelapan	Pernyataan bukti ke-1	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-2	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	30	2
Kesembilan	Pernyataan bukti ke-1	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Total Jawaban Responden		1152	1102	50

Berdasarkan tabel hasil di atas dapat disimpulkan bahwa 96% bukti yang dapat diidentifikasi, sesuai dengan setiap indikator berdasarkan jawaban responden. Itu berarti 4% saja bukti yang dapat diidentifikasi, tidak sesuai dengan indikator. Sehingga kalimat bukti pada setiap indikator tetap dapat digunakan atau sedikit perbaikan berdasarkan masukan dari responden untuk menyempurnakan kalimat bukti. Sedangkan untuk kolom kalimat perintah atau pernyataan agar responden memberikan masukan tertulis dalam aspek spiritualitas, dua puluh sembilan responden menyatakan sudah sesuai dengan indikator dan tiga responden menyatakan tidak sesuai indikator. Sehingga, kalimat perintah atau pernyataan masih dapat digunakan.

Selanjutnya, hasil kuesioner berdasarkan jawaban tiga puluh dua orang guru dan staf pada aspek profesionalitas terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel Uji tingkat pemahaman responden pada aspek Profesionalitas**

Indikator	Bukti teridentifikasi untuk Setiap Indikator	Banyak Responden yang Menjawab	Jawaban Responden	
			Sesuai Indikator	Tidak Sesuai Indikator
Pertama	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	23	9
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	0
Kedua	Pernyataan bukti ke-1	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-2	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-3	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-4	32	29	3
Ketiga	Pernyataan bukti ke-1	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	30	2
Keempat	Pernyataan bukti ke-1	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-2	32	28	4
	Pernyataan bukti ke-3	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Kelima	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	2
Keenam	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1

Total Jawaban Responden	768	731	39
-------------------------	-----	-----	----

Berdasarkan tabel hasil di atas dapat disimpulkan bahwa 95% bukti yang dapat diidentifikasi, sesuai dengan setiap indikator berdasarkan jawaban responden. Itu berarti 5% saja bukti yang dapat diidentifikasi, tidak sesuai dengan indikator. Sehingga kalimat bukti pada setiap indikator tetap dapat digunakan atau sedikit perbaikan berdasarkan masukan dari responden untuk menyempurnakan kalimat bukti. Sedangkan untuk kolom kalimat perintah atau pernyataan agar responden memberikan masukan tertulis dalam aspek profesionalitas, sebanyak tiga puluh satu responden menyatakan sudah sesuai dengan indikator, sehingga hanya satu orang yang menyatakan bahwa pernyataan atau kalimat perintah tersebut sulit dipahami. Sehingga, kalimat perintah atau pernyataan masih dapat digunakan.

Terakhir, ringkasan hasil kuesioner berdasarkan jawaban tiga puluh dua orang guru dan staf pada aspek kemampuan manajerial terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel Uji tingkat pemahaman responden aspek Kemampuan Manajerial**

Indikator	Bukti teridentifikasi untuk Setiap Indikator	Banyak Responden yang Menjawab	Jawaban Responden	
			Sesuai Indikator	Tidak Sesuai Indikator
Pertama	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	0
Kedua	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-3	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-4	32	30	2
Ketiga	Pernyataan bukti ke-1	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Keempat	Pernyataan bukti ke-1	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	0
Kelima	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	30	2
Keenam	Pernyataan bukti ke-1	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-2	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-3	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Ketujuh	Pernyataan bukti ke-1	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-2	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-3	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	0
Kedelapan	Pernyataan bukti ke-1	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	29	3
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Kesembilan	Pernyataan bukti ke-1	32	30	2

	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Kesepuluh	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-3	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Kesebelas	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-4	32	31	1
Kedua belas	Pernyataan bukti ke-1	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	30	2
Ketiga belas	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-3	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	0
Keempat belas	Pernyataan bukti ke-1	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-2	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-3	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-4	32	32	0
Kelima belas	Pernyataan bukti ke-1	32	31	1
	Pernyataan bukti ke-2	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-3	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-4	32	29	3
Keenam belas	Pernyataan bukti ke-1	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-2	32	32	0
	Pernyataan bukti ke-3	32	30	2
	Pernyataan bukti ke-4	32	30	2
Total Jawaban Responden		2048	1982	66

Berdasarkan tabel hasil di atas dapat disimpulkan bahwa 97% bukti yang dapat diidentifikasi, sesuai dengan setiap indikator berdasarkan jawaban responden. Itu berarti 3% saja bukti yang dapat diidentifikasi, tidak sesuai dengan indikator. Sehingga kalimat bukti pada setiap indikator tetap dapat digunakan. Sedangkan untuk kolom kalimat perintah atau pernyataan agar responden memberikan masukan tertulis dalam aspek spiritualitas, sebanyak tiga puluh dua orang atau 100% responden menyatakan sudah sesuai dengan indikator. Sehingga, kalimat perintah atau pernyataan dapat digunakan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari data yang diperoleh, maka diperoleh kesimpulan dari masing-masing rumusan masalah, yaitu:

1. Pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah di yayasan pendidikan XY dalam aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial dapat dilakukan dengan tahapan analisis kebutuhan melalui wawancara dan *Forum Group Discussion* (FGD), perencanaan, pengembangan bentuk awal produk, uji coba awal lapangan kepada empat validator, revisi produk, uji coba lapangan kepada dua belas kepala sekolah, revisi produk, uji coba lapangan kepada guru dan staf di unit sekolah XY, terakhir revisi produk dan hasil produk implementasi.
2. Hasil pengembangan instrumen setelah melalui uji coba terbatas dalam komunitas sekolah menunjukkan bahwa pengembangan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah berupa

spesifikasi indikator pada aspek spiritualitas, profesionalitas, dan kemampuan manajerial menggunakan empat bukti teridentifikasi untuk setiap indikator, dapat digunakan untuk menilai kinerja kepala sekolah. Hal ini terlihat dari hasil revisi produk akhir dan implementasi yaitu 96% responden menyatakan mudah memahami bukti teridentifikasi dari setiap indikator pada aspek spiritualitas, 95% responden menyatakan mudah memahami bukti teridentifikasi dari setiap indikator pada aspek profesionalitas, dan 97% responden menyatakan mudah memahami bukti teridentifikasi dari setiap indikator pada aspek kemampuan manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- DelPo, A. (2007). *The PA Handbook*. Nolo.
- Edlin, R. (2015). *Hakekat Pendidikan Kristen*. Gunung Mulia.
- Fuad, N. (2021). *Supervisi Pendidikan: Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah*. Rajawali Pers.
- Kawiana, I. G. P. (2019). *Spiritual leadership. Membangun Kinerja Organisasi* (Vol. 38, Issue 4).
- Krispin, K. R. (2020). Christian Leader Development: An Outcomes Framework. *Christian Education Journal*, 17(1), 18–37. <https://doi.org/10.1177/0739891319869697>
- Kusnandar, Y. T. (2018). Pentingnya Golden Character. *EPIGRAPHE: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani*, 1(1), 11–22. <https://doi.org/10.33991/epigraphe.v1i1.10>
- Maedjaja, D. (1995). *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kristen*. Yayasan Andi.
- Mckimm, J., & Swanwick, T. (2013). Educational Leadership. *Understanding Medical Education: Evidence, Theory, and Practice: Second Edition*, 473–491. <https://doi.org/10.1002/9781118472361.ch33>
- Mulyasa, H. E. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Rubin, E. V., & Edwards, A. (2018). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424015>
- Saputra, Y. N. (2018). *Kerja dan Tujuannya dalam Perspektif Alkitab*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/brxhq>
- Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Rajawali Press.
- Sunarto. (2021). Kepemimpinan Menurut Alkitab dan Penerapannya dalam Kepemimpinan Lembaga Kristen. *Jurnal Teologi Dan Pengembangan Pelayanan*, 95–116.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press.
- DelPo, A. (2007). *The PA Handbook*. Nolo.
- Edlin, R. (2015). *Hakekat Pendidikan Kristen*. Gunung Mulia.
- Fuad, N. (2021). *Supervisi Pendidikan: Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah*. Rajawali Pers.
- Kawiana, I. G. P. (2019). *Spiritual leadership. Membangun Kinerja Organisasi* (Vol. 38, Issue 4).
- Krispin, K. R. (2020). Christian Leader Development: An Outcomes Framework. *Christian Education Journal*, 17(1), 18–37. <https://doi.org/10.1177/0739891319869697>
- Kusnandar, Y. T. (2018). Pentingnya Golden Character. *EPIGRAPHE: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani*, 1(1), 11–22. <https://doi.org/10.33991/epigraphe.v1i1.10>
- Maedjaja, D. (1995). *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kristen*. Yayasan Andi.
- Mckimm, J., & Swanwick, T. (2013). Educational Leadership. *Understanding Medical Education: Evidence, Theory and Practice: Second Edition*, 473–491. <https://doi.org/10.1002/9781118472361.ch33>
- Mulyasa, H. E. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Rubin, E. V., & Edwards, A. (2018). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1–21.

- <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424015>  
Saputra, Y. N. (2018). *Kerja dan Tujuannya dalam Perspektif Alkitab*.  
<https://doi.org/10.31227/osf.io/brxhq>  
Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Rajawali Press.  
Sunarto. (2021). Kepemimpinan Menurut Alkitab dan Penerapannya dalam Kepemimpinan Lembaga Kristen. *Jurnal Teologi Dan Pengembangan Pelayanan*, 95–116.  
Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press.