

PENGELOLAAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 7 SUNGAI RENGAS

Madyan, M.Pd.I

UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

ianmadyan@gmail.com

Abstrak

Berbagai macam masalah di SMA 7 Negeri Sungai Rengas. Peningkatan mutu pendidikan belum terlihat dan dirasakan peserta didik itu sendiri. Berdasarkan observasi awal penulis dapatkan fakta-fakta sebagai berikut: Upaya peningkatan disiplin guru oleh kepala sekolah masih rendah, hal ini juga berakibat menurunnya disiplin para guru (terlambat, bolos dan lain-lain). Hal ini terlihat pada saat jam pertama berlangsung. Dari sekitar 18 kelas (kelas X, XI dan XII) seringkali hanya sekitar 60% - 75% kelas yang dimulai tepat waktu, artinya adalah bahwa sisanya guru datang terlambat.

Kepala sekolah belum melakukan supervisi terhadap guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Sehingga semangat dan motivasi mengajar guru yang relatif masih sangat rendah. Keadaan ini terlihat ketika lonceng masuk setelah istirahat berbunyi, guru tidak serta merta masuk dalam lokal melainkan masih saja melakukan diskusi dengan teman-teman sejawatnya dikantor dan setelah lima hingga sepuluh menit mereka akan masuk kelas. Keadaan lain yang muncul karena kurangnya supervisi kepala sekolah adalah bahwa masih ada guru yang tidak memiliki persiapan (satuan pengajaran, rencana pelaksanaan pembelajaran dan sebagainya) saat mengajar. Dari pengamatan awal ditemukan bahwa guru mengajar hanya berdasarkan buku cetak/ teks yang mereka beli atau dibeli dengan dana BOS, sedangkan persiapan lain tidak dibawa ke dalam lokal, sedangkan ciri guru yang profesional adalah dapat merencanakan pembelajaran dengan baik.

Sistem kontrol kepala sekolah terhadap kinerja guru kurang optimal. Menurut observasi awal terhadap guru SMA Negeri 7 Sungai Rengas, bahwa kepala sekolah belum pernah memberitahukan kepada para guru bagaimana kepala sekolah menilai mereka serta apa saja indikator penilaian. Hal inilah yang mengakibatkan penilaian terhadap kinerja guru kurang obyektif.

Kata Kunci: Pengelolaan, Kinerja Kepala Sekolah

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan salah satu institusi sosial yang memiliki peran strategis dalam pembinaan kepribadian anak. Di dalam sekolah terjadi proses transformasi kebudayaan kepada anak. Tentu saja, transformasi kebudayaan tersebut berlangsung melalui pembelajaran sesuai kurikulum yang berisikan berbagai bidang ilmu pengetahuan dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat. Scotter, dkk¹, menjelaskan fungsi pendidikan adalah sebagai institusi sosial yang menjamin kelangsungan hidup generasi muda suatu bangsa. Baik pendidikan di sekolah,

¹ Bafadal, Ibrahim. (2004). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara

keluarga maupun di masyarakat (non formal) pada intinya untuk mengalihkan, dan mengembangkan kebudayaan agar kehidupan masyarakat *survive* sesuai dengan cita-cita bangsanya

Dengan demikian, kepala sekolah sebagai manajer dituntut menunjukkan keterampilan mengelola sekolah agar semua programnya dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang visioner dan kredibel sangat diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara memuaskan para pihak terkait (*Stakeholders*)².

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah³.

Sementara itu, menurut pendapat Sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir⁴ bahwa : “ Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru“.

Earnshar berpendapat bahwa dalam bidang pendidikan agar tercapai kebutuhan pelanggan hari ini dan mendatang maka diperlukan pengembangan kurikulum secara terus menerus berdasarkan suara hati dari pasar yang telah diteliti. Tentu di dalamnya rencana pemasaran lulusan, kejelasan spesifikasi lulusan harus dibangun dari rencana sumber daya

² Wahyusumidji. (1995). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

³ www. Google.co.id. *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*. Diakses 1 April 2009, h.1

⁴ www. Google.co.id. *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*. Diakses 1 April 2009, h.1

yang ada. Hal ini terkait dengan apa sebenarnya pelanggan dan apa produk dalam manajemen mutu terpadu⁵.

Menurut Syafarudin Alwi⁶ secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat evaluation harus menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi 2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision 3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan : 1. Prestasi riil yang dicapai individu 2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja, 3. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Kepala sekolah sebagai menejer juga memiliki peran yang tidak mudah dalam hal ini mengontrol dan mengevaluai guru. Oleh karena itu mengapa kejadian –kejadian diatas terjadi? Menurut hemat penulis sistem kontrol kepala sekolah terhadap kinerja guru kurang optimal. Dengan penulis merasa tertarik untuk menjawab sebuah pertanyaan besar bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru serta mengontrol dan mengevaluasi kerja guru.

B. Kajian Teoritis

1. Manajemen Kinerja Guru

a. Pengertian

Pengertian Kinerja Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

⁵ Syafaruddin.(2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo

⁶ <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara⁷ “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani⁸ “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut John Whitmore “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang,kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan”⁹. Menurut Barry Cushway “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”¹⁰.

Berkaitan dengan tinggi rendahnya kinerja seseorang, Mink mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi¹¹.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson¹² faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1. Kemampuan mereka, 2. Motivasi, 3. Dukungan yang diterima, 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5. Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

⁷ <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

⁸ <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

⁹ <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

¹⁰ <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

¹¹ <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

¹² <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

a. Konsep Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”¹³. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Cascio “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”¹⁴.

Menurut Bambang Wahyudi “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”¹⁵. Hal senada juga diungkapkan oleh Henry Simamora “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Menurut Syafarudin Alwisecara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat ealuation harus menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi 2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision 3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan : 1. Prestasi riil yang dicapai individu 2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja 3. Prestasi- pestasi yang dikembangkan¹⁶.

Dari ungkapan di atas, maka manajemen kinerja guru terutama berkaitan erat dengan tugas kepala sekolah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui

¹³ Dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

¹⁴ Dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

¹⁵ Dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

¹⁶ Dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

jalanan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya. Dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, didalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang, fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru.

Boyd mengemukakan bahwa fungsi manajemen kinerja guru berfungsi untuk mengetahui:

1. Seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.melakukan pekerjaan dengan baik
2. Bagaimana guru dan kepala sekolah bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang.
3. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
4. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya¹⁷.

Selanjutnya, Robert Bacalmengemukakan pula bahwa dalam manajemen kinerja diantaranya meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala sekolah bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu¹⁸.

Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, “ Seberapa baikkah kinerja seorang guru pada suatu periode tertentu ?”. Metode apapun yang dipergunakan untuk menilai kinerja, penting sekali bagi kita untuk menghindari dua perangkap. Pertama, tidak mengasumsikan masalah kinerja terjadi secara terpisah satu sama lain, atau “selalu salahnya guru”. Kedua, tiada satu pun taksiran yang dapat memberikan gambaran keseluruhan tentang apa yang terjadi dan mengapa. Penilaian kinerja hanyalah sebuah titik awal bagi diskusi serta diagnosis lebih lanjut¹⁹.

¹⁷ Boyd, Ronald T. C. 1989. *Improving Teacher Evaluations*; Practical Assessment, Research & Evaluation”. ERIC Digest.

¹⁸ Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Terj.Surya Darma dan Yanuar Irawan. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

¹⁹ Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Terj.Surya Darma dan Yanuar Irawan. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Sementara itu, Karen Seeker dan Joe B. Wilson memberikan gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan siklus manajemen kinerja, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan evaluasi. Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekspektasi yang terukur. Perencanaan tadi membawa pada fase pembinaan, – di mana guru dibimbing dan dikembangkan – mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kemudian dalam fase evaluasi, kinerja guru dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, dan guru, kepala sekolah, dan staf administrasi, serta organisasi terus belajar dan tumbuh²⁰.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator (baca: kepala sekolah) terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan : (1) keterampilan-keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat obyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru²¹.

Para evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya:

1. Mengobservasi kegiatan kelas (observe classroom activities). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan

²⁰ Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson. 2000. *Planning Successful Employee Performance* (terj. Ramelan). Jakarta : PPM

²¹ Akhmad Sudrajat, [Manajemen Kinerja Guru](http://google.co.id), [http:// google.co.id](http://google.co.id), diakses 1 April 2009

direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (valuable)

2. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-cataan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauhmana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran , proses pengajaran dan testing (evaluasi).
3. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti : siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan *self evaluation* akan memberikan perspektif tentang kinerjanya²².

Sistem penilaian kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (classroom needs), dan peluang untuk mengembangkan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan saran (konseling) dari kepala sekolah atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator pertama kali harus dapat menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan²³ :

1. Keterampilan-keterampilan dalam mengajar
2. Bersifat seobyektif mungkin
3. Komunikasi secara jelas dengan guru sebelum evaluasi dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan
4. Dikaitkan dengan pengembangan profesional guru

Para evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. Jika para evaluator menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, maka mereka dapat memberikan penilaian secara lebih akurat.

Pelaporan hasil evaluasi adalah hal yang tidak dapat diabaikan. Konferensi pasca observasi dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator :

²² Akhmad Sudrajat, *Manajemen Kinerja Guru*, [http:// google.co.id](http://google.co.id), diakses 1 April 2009

²³ Akhmad Sudrajat, *Konsep Penilaian Kinerja Guru*, [http:// google.co.id](http://google.co.id), diakses 1 April 2009

1. Penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak.
2. Penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru
3. Menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi (maintain a level of formality necessary to achieve the goals of the evaluation)
4. Menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik
5. Memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan²⁴

Penilaian kinerja guru yang tepat dan akurat akan sangat berpengaruh terhadap pengembangan profesi keguruan. Upaya untuk mengaitkan evaluasi kinerja guru dengan pengembangan profesi memang bukanlah pekerjaan yang gampang, baik untuk kepala sekolah, evaluator dan terutama guru itu sendiri. Walaupun demikian, ada beberapa jawaban yang sederhana bahwa evaluasi kinerja guru dapat digunakan dalam :

1. Bekerja sama dengan guru-guru untuk menata secara khusus tujuan yang dapat dicapai.
2. Menyajikan kritik membangun dan dukungan memperbaiki kelemahan dan mengembangkan kekuatan.
3. Menginventarisasi guru-guru yang berpengalaman untuk diminta bantuannya dalam meningkatkan kinerja guru-guru yang kurang berpengalaman

Agar dapat melakukan tugas penilaian guru secara efektif dan obyektif, maka seorang evaluator (kepala sekolah) hendaknya memiliki instrumen yang jelas.

D. Pembahasan

1. Pelaksanaan penilaian kinerja guru di SMA Negeri 7 Sungai Rengas

Sebagaimana yang telah diungkapkan pada bab II bahwa salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai evaluator. Sebagai evaluator maksudnya adalah bahwa kepala sekolah memiliki tugas sebagai penilai kinerja bawahannya (staf). Berkaitan dengan hal tersebut, maka setelah melakukan penelitian di SMA Negeri 7 Sungai Rengas, penulis menemukan data sebagai berikut:

²⁴ Dalam Akhmad Sudrajat, *Konsep Penilaian Kinerja Guru*, [http:// google.co.id](http://google.co.id), diakses 1 April 2009

a. Perencanaan Penilaian Kinerja Guru

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
 إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.(QS: 59:18)²⁵

Ayat diatas adalah ayat yang memberikan inpirirasi betapa pentingnya sebuah perencanaan. Perencanan tersebut terlihat dengan sangat jelas dengan pernyataan bahwa setiap diri harus memperhatikan dan merencanakan segala sesuatu untuk hari esok. Hal ini dimaksudkan agar kehidupan hari esok menjadi lebih baik. Demikian pula hendaknya sekolah sebagai sebuah organisasi.

Pentingnya akan sebuah rencana kerja juga telah diungkapkan oleh seorang ahli bahwa: Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala sekolah bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu²⁶.

Sebagaimana pendapat diatas, maka kepala sekolah SMA Negeri 7 Sungai Rengas telah berupaya untuk melakukan perencanaan yang matang guna melakukan penilaian kinerja guru. Upaya –upaya tersebut dimaksudkan agar pada saat penilaian berlangsung tidak mengalami kendala yang berarti sehingga dapat berjalan dengan lancar.

Adapun upaya-upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah adalah seperti berikut ini:

1. Merumuskan pembagian kerja guru secara mendetail sesuai dengan keadaan masing-masing guru (latar belakang pendidikan guru serta kebutuhan sekolah).
2. Merumuskan bentuk instrumen penilaian guru

²⁵ Al-Qur'an dan Terjemah. Digitan versi 2.0

²⁶ Robaert Bacal, dalam Ahkmad Suderajat . Manajemen Kinerja Guru, <http://www.Google.co.id>. hal 2.

3. Merumuskan hal-hal yang akan dinilai
4. Menentukan waktu dan tempat pelaksanaan penilaian
5. Menentukan waktu dan tempat untuk memberikan penguatan dan masukan bagi guru yang telah dinilai.

Keadaan tersebut sebagaimana telah diungkapkan oleh kepala sekolah yang dikutip oleh penulis, seperti berikut ini:

” untuk menilai kinerja guru bukanlah sesuatu hal yang mudah, oleh karena itu perlu dipersiapkan dan direncanakan secara matang. Untuk itu saya selaku kepala sekolah telah berusaha membuat rencana sebaik mungkin, mulai dari merencanakan tugas-tugas yang harus diemban oleh guru, alat ukur penilaiannya, hal-hal yang akan dinilai, waktu dan tempat penilaian, serta merencanakan kapan harus mendiskusikan hasil penilaian tersebut kepada guru yang bersangkutan”²⁷

Informasi yang diperoleh penulis menyatakan bahwa telah ada sosialisasi rencana kepala sekolah kepada guru yang bersangkutan. Hal ini telah diakui oleh kepala sekolah maupun guru itu sendiri. Keadaan ini sebagaimana yang diungkapkan oleh salah seorang guru (DL)²⁸ seperti berikut ini:

” setiap kepala sekolah akan melakukan evaluasi terhadap kami (guru), kami diberitahu kapan akan dinilai dan apa yang akan dinilai....”

Dari pernyataan diatas dan jika dianalisis, maka akan terlihat kelemahannya. Kelemahan tersebut terlihat pada waktu sosialisasi, yaitu hanya dilakukan pada saat akan dilakukan penilaian saja. Seharusnya kepala sekolah melakukan sosialisasi rencana tersebut secara umum dan dilakukan pada awal tahun ajaran serta diingatkan kembali kepada guru yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan agar guru memahami dan dapat berkerjasama dengan baik, serta tidak terjadi ketidakpuasan dibelakang kemudian hari. Selain itu juga dalam rangka menegakkan keadilan terhadap para guru. Intinya adalah keterbukaan dan kejujuran dan keadilan antara kepala sekolah sebagai penilai dan guru.

²⁷ Wawancara 5 Juli 2009

²⁸ Wawancara 2 Juli 2009

Islam sebagai agama yang sempurna juga telah mengajarkan betapa pentingnya arti sebuah keterbukaan atau kejujuran serta keadilan. Beberapa ayat berikut menunjukkan akan hal itu. Ayat-ayat tersebut antara lain:

يَتَّيِّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ
شَتَانُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS: 5:8)²⁹.

١١٢٢ - عَنْ أَبِي ذَرٍّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَتْ يَا رَسُولَ اللَّهِ
الْأَتَسْتَعْمَلُنِي؟ قَالَ فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَىٰ مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ، يَا أَبَا ذَرٍّ
إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا إِمَارَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْمِي وَنَدَامَةٌ
لِلْأَمْرِ. أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَذَى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا. (رواه مسلم)

Artinya: Sahabat Abi Dzar ra berkata: Aku pernah berkata kepada Rasulullah: "Ya Rasulullah, mengapa aku tidak engkau beri jabatan¹⁷ " Lalu Rasulullah memukul-mukul pinggulku dengan telapak tangan, seraya bersabda: "Ya Aba Dzar, engkau adalah lemah. Sedang menjadi pimpinan itu berat, dan kelak pada hari kiamat akan menyesal lagi hina, kecuali orang yang melaksanakan kepemimpinannya dengan baik lagi adil." (HR. Muslim).³⁰

١١٢٥ - عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ، سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى
اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ، يَدْعَىٰ بِالْقَاضِي الْعَادِلِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ
فَيُلْقَىٰ مِنْ شِدَّةِ الْحِسَابِ مَا يَتَمَنَّى أَنْ لَمْ يَقْضِ بَيْنَ اثْنَيْنِ فَبِ
عَمْرِهِ. (رواه ابن عباد وأخرجه البيهقي ولعله: في ترمذ).

Artinya: Sahabat Aisyah ra berkata: Aku telah mendengar Rasulullah saw bersabda: "Seorang hakim yang adil, kelak pada hari kiamat akan dipanggil menghadap Allah, sedangkan

²⁹ Al-Qur'an Digital Versi 2.0.

³⁰ Materi Tarbiyah versi 2.0

dia akan menemukan hukum yang dijatuhkan di pengadilan ketika di dunia sebagai sesuatu yang benar, hanya saja dia tetap akan dihisab dengan hisab yang berat, hingga rasanya selama hidup dia tidak ingin memberi hukum kepada dua orang yang bersengketa" (HR. Ibnu Hibban dan Baihaqi dengan teks yang berbeda)³¹.

Komunikasi yang berkesinambungan merupakan proses di mana kepala sekolah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala sekolah dapat membantu guru. Arti pentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar

b. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru

Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Ahkmad Suderajat³², bahwa pelaksanaan penilaian kinerja guru meliputi: 1). Mengobservasi kegiatan kelas (observe classroom activities), 2).Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. 3).Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi.

Berkaitan dengan hal diatas, maka pelaksanaan penilaian kinerja guru di SMA Negeri 7 Sungai Rengas telah berjalan. Namun demikian dalam perjalanan penilaian masih belum optimal. Kebelumoptimalan tersebut terlihat dari ungkapan-ungkapan yang disampaikan oleh beberapa guru seperti berikut ini:

DL³³ mengungkapkan bahwa:

“ ... kami jarang dinilai oleh kepala sekolah, bahkan kami tidak tahu bagaimana kepala sekolah menilai kami dalam bentuk DP3 itu, karena tiba-tiba nilai itu sudah ada dan kami hanya tinggal menandatangani dan menerima saja..”

Hal senada juga diungkapkan oleh WR³⁴ :

“ ...kami tidak tahu, kapan kami dinilai oleh kepala sekolah, kemudian dimana kami dinilai juga kurang jelas. Kalau memang benar kami dinilai secara obyektif tentunya kepala sekolah akan datang kelokal atau paling tidak memeriksa persiapan mengajar kami, selama ini beliau hanya menandatangani persiapan mengajar kami tanpa memeriksa terlebih dahulu...”

³¹ Materi Tarbiyah versi 2.0

³² Ahkmad Suderajat . Manajemen Kinerja Guru, <http://www.Google.co.id>. hal 2

³³ DL dalam Wawancara 5 Juli 2009

³⁴ Wawancara 5 Juli 2009

Berdasarkan pada data diatas, maka terlihat jelas bahwa pelaksanaan penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah di SMA Negeri 7 Sungai Rengas belum berjalan sengan baik. Hal ini terindikasi dari :

1. kepala sekolah jarang datang kelokal untuk melakukan penilaian
2. kepala sekolah masih jarang melakukan pengecekan terhadap persiapan guru mengajar.
3. kepala sekolah belum menjelaskan secara mendetail apa-apa saja yang menjadi obyek penilaian
4. kepala sekolah belum menggunakan form penilaian yang baku, hal ini dapat memicu adanya kurang obyektifan kepala sekolah

Jika hal ini dibandingkan dengan teori bagaimana seorang kepala sekolah harus menilai guru seperti yang diungkapkan oleh Sudrajat³⁵, maka apa yang dilakukan oleh kepala sekolah belumlah maksimal. Dengan kata lain bahwa masih ada beberapa kelemahan sistem penilaian kinerja guru yang harus diperbaiki oleh kepala sekolah sebagai evaluator. Sedangkan perbaikan yang dimaksud adalah bahwa kepala sekolah dapat menerapkan sistem evaluasi seperti yang diungkapkan oleh para ahli pendidikan.

c. Evaluasi/sosialisasi hasil penilaian

Evaluasi adalah bagi terakhir dari sebuah proses manajemen sebelum dilakukan perencanaan ulang. Oleh karena itu evaluasi sangat penting untuk menentukan seberapa jauh sebuah tujuan organisasi telah tercapai. Tanpa adanya sebuah evaluasi maka efektivitas, efisiensi, kualitas dan kuantitas dari sebuah pekerjaan tidak akan dapat ditentukan. Dengan demikian evaluasi mutlak diperlukan dalam sebuah manajemen.

Berdasarkan pada teori bahwa salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai evaluator. Sebagai evaluator, maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga

³⁵ Akhmad Sudrajat, [Manajemen Kinerja Guru](http://google.co.id), [http:// google.co.id](http://google.co.id), diakses 1 April 2009

kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibanding-bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang bisa dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.

Sekolah sebagai sebuah organisasi juga memerlukan sebuah sisten evaluasi. Untuk mengetahui seberapa berhasilkah guru dalam menjalankan tugas-tugas keguruannya, maka harus ada penilaian dan evaluasi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah.

Evaluasi yang telah dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 7 Sungai Rengas tergambar dari data/ ungkapan-ungkapan berikut ini:

WR³⁶ mengungkapkan bahwa:

”...sebenarnya kami tidak terlalu paham bagaimana kepala sekolah menilai kerja kami dan seberapa jauh kami telah melaksanakan tugas-tugas kami pun tidak pernah ada komentar dari kepala sekolah. Oleh karena itu yang penting bagi kami adalah mengajar dan mengajar..”

SD³⁷ juga megungkapkan hal yang sama, seperti yang telah dikutip oleh penulis berikut ini:

”... saya jarang, bahkan hampir tidak pernah diberi masukan oleh kepala sekolah berkaitan dengan tugas-tugas saya selaku guru. Beliau sering menyampaikan dalam rapat bahwa guru seharusnya tidak perlu diajari dalam menjalankan tugasnya karena guru seharusnya sudah tahu apa yang menjadi tugasnya..., sehingga seringkali hanya kami pendam jika menemukan permasalahan yang berkaitan dengan tugas saya....kalau mampu saya selesaikan , kalau tidak ya.. saya tinggalkan..”

JS³⁸ dalam wawancara dengan penulis mengungkapkan bahwa:

”... sebenarnya kepala sekolah kami telah mempercayai kami para guru dengan sepenuh hati bahwa guru pasti dapat melakukan tugasnya dengan baik, sehingga rasanya tidak perlu didikte untuk menjalankan tugas-tugasnya...”

³⁶ Wawancara 5 Juli 2009

³⁷ Wawancara 5 Juli 2009

³⁸ Wawancara 5 Juli 2009

Dari tanggapan-tanggapan diatas, menurut hemat penulis bahwa kepala sekolah jelas terlihat belum menjalankan tugasnya sebagai seorang evauator dengan baik. Seharusnya kepala sekolah memberikan evaluasi penilaian bagi guru. Evaluasi yang dilakukan tidak harus duduk dalam rapat kemudian menyampaikan berbagai kekurangan guru. Menurut penulis evaluasi juga dapat dilakukan dengan menegur, dan memberi masukan terhadap guru dalam menjalankan tugas - tugasnya. Selain itu kepala sekolah juga perlu mengecek ulang berbagai persiapan guru sebelum mengajar serta melihat sejauh mana pelaksanaan dari persiapan mengajar tersebut.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMA Negeri 7 Sungai Rengas.

Setelah melibat diri dilapangan, penulis mulai memahami bahwa dalam menjalankan tugas-tugas kekepalasekolahan, kepala sekolah banyak mengalami berbagai kendala. Demikian pula dengan guru. Sehingga kinerja guru di SMA Negeri 7 Sungai Rengas masih rendah sebagaimana yang telah diungkapkan oleh penulis pada bab pertama.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson³⁹ faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka (guru),
2. Motivasi (baik yang bersifat internal maupun eksternal),
3. Dukungan yang diterima (baik dari atasan maun teman sejawat),
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Dengan demikian jelaslah bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi (keinginan untuk berprestasi)

³⁹ dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>, h.2

D. Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan:

1. Pelaksanaan penilaian guru di SMA Negeri 7 Sungai Rengas belum berjalan secara optimal, baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasinya. Hal ini terlihat dari beberapa indikasi berikut ini:
 - a. kepala sekolah jarang datang kelokal untuk melakukan penilaian
 - b. kepala sekolah masih jarang melakukan pengecekan terhadap persiapan guru mengajar.
 - c. kepala sekolah belum menjelaskan secara mendetail apa-apa saja yang menjadi obyek penilaian
 - d. kepala sekolah belum menggunakan form penilaian yang baku, hal ini dapat memicu adanya kurang obyektifan kepala sekolah
2. Faktor-Faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja guru adalah:
 - a. Disiplin guru
 - b. Rendahnya sistem kepengawasan oleh kepala sekolah
 - c. Penilaian kerja oleh kepala sekolah
 - d. Masih minimnya sarana dan prasarana

Daftar Pustaka

- Akhmad Sudrajat, *Manajemen Kinerja Guru*, [http:// google.co.id](http://google.co.id), diakses 1 April 2009
- Bacal, Robert. *Performance Management*. Terj.Surya Darma dan Yanuar Irawan. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama. 2001
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004.
- Beach, D.M dan Judy, *Supervisory Leadership: Focus on Instruction*. Massacusetts: Allyn Bacon. 2000
- Beare, H,dkk*Creating Excellent School*.New York: Routlege. 1989

- Berg, Bruce, L. *Qualitative Research Methods for The Social Science*. Boston: Allyn and Bacon. 2000
- Bogdan, R. and Mien, S.K. *Qualitative Research for Education*. Boston: Allyn and Bacon. 1982.
- Boyd, Ronald T. C.. "Improving Teacher Evaluations; Practical Assessment, Research & Evaluation". ERIC Digest. 1989
- Dryden, Gordon dan Jeannette Vos. (2001). *Revolusi Cara Belajar*. Terjemahan Ahmad Baiquni. Bandung: Kaifa.
- Faisal, Sanapiah. (1990). *Penelitian Kualitatif*. Malang: YA3.
- Hesselbein, Frances. (1996) *The Leader of The Future*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Hoy, Dkk (2000). *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press.
- _____. (1992). *Analisis data Kualitatif*. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, Jakarta: UI Press.
- Jalal, Fasli dan Supriyadi, Dedi. (2001). *Reformasi pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicipta.
- Kouzes J.M dan Posner, B.Z. (1993). *Credibility*. San Francisco: Jossey -Bass Publishers.
- Law, S dan Glover, D. (2000). *Educational Leadership and Learning*. London: Open University Press.
- Prayitno, Elida. 1989. *Motivasi dalam Belajar*. Jakarta. Depdikbud Dirjen Dikti. Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan
- Lewis, P.V. (1987). *Organizational Communication*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Lincol, Y.S and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication.
- Manz, Charles.C dan Henry P.Sims, Jr. (2001). *The New Super Leadership*. San Francisco: Berrett dan Koehler.
- Moleong, L.J. (1989). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Morse, J.M. (1994). *Designing Funded Qualitative Research*. In, Denzin N.K. & Lincoln Y.S. (eds). (1994). *Handbook of Qualitative Research*. New Delhi: Sage Publications.
- Nanus, Burt and Dobs, Stephen M. (1999). *Leaders Who Make A Difference*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Nasution, S. (1998). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung. Tarsito.
- Owens, Robert. G. (1995). *Organizational behavior in Education*. Amerika: Allyn dan Bacon.

- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Research and Evaluation Method*. (2nd. ed). Newbury Park, CA: Sage
- Payne, John dan Payne, Shirley.(1999). *Management How To Do It*. England: Gower Publishing Limited.
- Sallis, Edward.(1993). *Total Quality Management in Education*. London: Philadelphia.
- Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson. 2000. *Planning Successful Employee Performance* (terj. Ramelan). Jakarta : PPM
- Scotter, R.D. Van.dkk.(1989). *Foundation of Education*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Spradley, J.P.(1980). *Participant Observation*. New York: Rinehart and winston.
- Syafaruddin.(2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge, Eng. Cambridge University Press.
- Tim Depdiknas.(1999). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Undang-UndunR Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- Wahyusumidji. (1995). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada