

**MANAJEMEN EVALUASI KINERJA GURU
DI SEKOLAH DASAR ISLAM SABILILLAH *FULL DAY SCHOOL*
SIDOARJO**

TESIS

**Oleh
NUNUNG MUFARRIAH
NIM: 05920015/S-2**

**Dosen Pembimbing
Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
Nip: 150303049**



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG

2008

**MANAJEMEN EVALUASI KINERJA GURU
DI SEKOLAH DASAR ISLAM SABILILLAH *FULL DAY SCHOOL*
SIDOARJO**

TESIS

**Diajukan Kepadaa:
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**NUNUNG MUFARRIAH
NIM: 05920015**



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG

HALAMAN PERSETUJUAN

**MANAJEMEN EVALUASI KINERJA GURU
DI SEKOLAH DASAR ISLAM SABILILLAH *FULLL DAY SCHOOL*
SIDOARJO**

TESIS

Oleh

**Nunung Mufarrihah
Nim: 05920015/S-2**

Telah Disetujui Oleh

Pembimbing

**Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
Nip: 150303049**

**Mengetahui
Ketua Program Studi**

**Dr. H.M. Mujab, M.A
NIP: 15032163**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

Oleh

**NUNUNG MUFARRIAH
NIM:05920015/S-2**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji dan Dinyatakan Diterima Sebagai
Salah Satu Persyaratan
untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Tanggal 05 April 2008

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Penguji I

Dr. H.M. Samsul Hady, M.Ag
NIP:150267254

Penguji II

Dr. H. M. Mujab, MA.
NIP:150321635

Penguji III

Dr.Saifullah, M.Hum
NIP:150303048

Pembimbing

Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
NIP:150303049

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Malang

**Prof. H. Umar Nimran, M.A, Ph.D
NIP:130531862**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nunung Mufarrihah
NIM : 05920015/S-2
Alamat : Jl. Terusan Semeru 05 Kauman Ngoro Jombang

Menyatakan bahwa "Tesis" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan Program Studi (konsentrasi) Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul:

**Manajemen Evaluasi Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Islam Sabilillah
Full Day School Sidoarjo**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "*claim*" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pengelola Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Februari 2008

Hormat Saya,

Nunung Mufarrihah

KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa yang dengan taufiq dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Program Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo dengan baik. Rahmat dan keselamatan semoga selalu dilimpahkan pada Nabi Muhammad s.a.w, yang telah menjadi model terbaik bagi umat manusia dalam menempuh hidup dan kehidupan di dunia ini.

Dengan segala kemampuan yang dimiliki setelah melalui "perjuangan" yang panjang akhirnya tesis yang merupakan salah satu syarat kelulusan pendidikan penulis dapat selesai. Penulis mengakui banyak pihak yang telah berjasa mendorong, memotivasi, dan membantu penyelesaian tulisan ini. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih setulus-tulusnya kepada:

1. Pembimbing tesis, Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan sehingga penelitian ini dapat dilakukan dengan baik dan benar.
2. Ketua Program Studi, Dr. H.M. Mujab, M.A, Direktur Program Pascasarjana Prof. H. Umar Nimran, M.A, Ph.D, serta Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, yang telah membantu dan memfasilitasi penulis dalam Program Pasca Sarjana ini.
3. Teristimewa orang tua penulis, H. Hasan Setijono (Alm) dan Hj. Muawanah, yang telah bersusah payah membesarkan dan mendidik penulis dengan ketabahan, kesabaran dan penderitaan serta senantiasa memberikan bantuan moril dan materiil selama mengikuti pendidikan ini. Juga saudara-saudara penulis, Mas Hudi, Mas Ipin, Mas Nanang, Mba' Ning juga adik penulis Uus, dan khususnya Mas Dirman yang bersedia memfasilitasi penulis baik tempat

maupun yang lain serta membimbing penulis dengan penuh kesabaran demi terselesainya tesis ini.

4. Suami tercinta Miftahul Huda S.HI, terima kasih atas cinta, sayang, dukungan serta keikhlasannya dalam mendoakan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Para guru penulis selama duduk di Raudhatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Dosen penulis di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Mereka tanpa pamrih dan tanpa bosan telah memberi bekal dan dasar-dasar pengetahuan kepada penulis sehingga dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
6. Ketua yayasan Sabilillah Ustadz Taat, Kepala Sekolah SDI Sabilillah Ustadz Choirus, beserta seluruh asatidzah khususnya Ustadzah Umi, Ustadz Irwan, Ustadz Bashori, Ustadzah Andik, Ustadzah Ria, Ustadz Bashori, Ustadzah Ari, Ustadz Faisol, Ustadz Aan, yang telah dengan sabar dan sungguh-sungguh membantu penulis dalam pengumpulan data tertulis maupun wawancara.
7. Teman-teman Program Pascasarjana yang terus menyemangati penyelesaian tesis ini, mba' Atik, mba' Hijjah, mba' Istianah, mba' Endang, mba' Nur, Pak Nur Salim, Pak Abduh , Hadi, Budi, Muhaimin, , Azhar, Subni, Umam, Humam, Pak yanto, terima kasih atas dukungannya.
8. Kiranya masih banyak pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu melengkapi dan menyelesaikan tesis ini.

Semoga kebaikan mereka dibalas oleh Allah Yang Maha Kaya dengan pahala yang layak. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini mempunyai nilai guna yang setimpal. Amin.

Malang, 22 Februari 2008

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Pengesahan	iv
Surat Pernyataan	v
Kata Pengantar	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran.....	ix
Abstrak.....	x
Daftar Isi	xi
Kata BAB I I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Penelitian Terdahulu	11
 BAB II: KAJIAN PUSTAKA.....	 14
A. Kinerja Guru	14
1. Pengertian kinerja	14
2. Kinerja Guru	15
3. Upaya Peningkatan Kinerja Guru	17
4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	20
5. Pengukuran Kinerja	22
6. Profesionalisme Guru.....	29
B. Evaluasi Kinerja Guru.....	35
1. Perencanaan Evaluasi Kinerja Guru	39
2. Pengorganisasian Evaluasi Kinerja Guru.....	40
3. Pelaksanaan Evaluasi kinerja Guru	45
4. Pengawasan Evaluasi Kinerja Guru.....	48
5. Manfaat Penilaian	49
6. Metode Evaluasi kinerja Guru	50
C. Program Evaluasi Kinerja Guru	52
 BAB III: METODE PENELITIAN	 54
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	54
B. Kehadiran Peneliti.....	55
C. Lokasi Penelitian	56
D. Sumber Data.....	58
E. Prosedur pengumpulan Data	59
F. Analisa Data.....	60
G. Pengecekan Keabsahan temuan	61

BAB IV: PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	62
A. Paparan Data	62
1. Gambaran Situs Penelitian.....	62
2. Program Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah.....	67
B. Temuan penelitian.....	95
BAB V PEMBAHASAN.....	99
A. Perencanaan Evaluasi Kinerja di SDI Sabilillah.....	99
B. Pengorganisasian Evaluasi Kinerja di SDI Sabilillah.....	107
C. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja di SDI Sabilillah	110
D. Pengawasan Evaluasi Kinerja di SDI Sabilillah	111
BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN	114
A. Kesimpulan	114
B. Saran-saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA	
Lampiran-Lampira	

DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 1 Aspek penilaian dari Departemen Pendidikan Nasional	27
Tabel 3 Format Evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah	87
Tabel 4 Perbandingan Instrumen Penilaian SDI Sabilillah dengan Diknas	98
Tabel 5 Persamaan Instrumen Penilaian SDI Sabilillah dengan Diknas	99
Tabel 6 Perbedaan Instrumen Penilaian SDI Sabilillah dengan Dikn	100

DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 1 Stuktur Organisasi Sekolah Dasar Islam Sabilillah <i>Full Day School</i> Sidoarjo	62
Gambar 2 Kurikulum Pendidikan Terpadu SD Islam Sabilillah	64
Gambar 3 Struktur Organisasi Program Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah.	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Agenda pembinaan Asatidzah

Lampiran 2 : Kesepakatan Kerja Bersama SDI Sabilillah

Lampiran 3 : Format Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam

Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Aspek penilaian dari Departemen Pendidikan Nasional	hal 28
Tabel 2 Perbandingan Instrumen Penilaian SDI Sabilillah dengan Diknas	99
Tabel 4 Persamaan Instrumen Penilaian SDI Sabilillah dengan Diknas	100
Tabel 5 Perbedaan Instrumen Penilaian SDI Sabilillah dengan Diknas	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Stuktur Organisasi Sekolah Dasar Islam Sabilillah <i>Full Day School</i> Sidoarjo	hal 65
Gambar 2 Kurikulum Pendidikan Terpadu SD Islam Sabilillah	68
Gambar 3 Struktur Penanggung Jawab Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah.	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman wawancara

Lampiran 2 : Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) SDI Sabilillah

Lampiran 3 : Format Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo

ABSTRAK

Mufarrihah, Nunung, 2008. Manajemen Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Malang Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. (MPI), Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak.

Kata Kunci: **Evaluasi, Kinerja, Guru**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh suatu fenomena bahwa SDI Sabilillah merupakan salah satu sekolah dasar yang belum lama berdiri namun lembaga ini mengalami perkembangan yang sangat bagus, baik dari segi peningkatan kuantitas siswa maupun dari kualitas prestasi gurunya. Hal lain yang membuat penulis tertarik untuk mengambil lokasi penelitian di SDI Sabilillah dikarenakan lembaga ini telah melakukan penerapan konsep *Multiple intelegences* dalam proses belajar mengajar. Selain itu SDI Sabilillah juga melakukan evaluasi kinerja terhadap para guru yang mengabdikan diri di lembaga tersebut. Evaluasi kinerja guru dilakukan pada jangka waktu tertentu dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru. Hal inilah yang membedakan SDI Sabilillah dengan lembaga pendidikan lain khususnya yang ada di Sidoarjo.

Fokus utama penelitian ini adalah bagaimanakah penyelenggaraan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo? Selanjutnya fokus penelitian tersebut dijabarkan dalam beberapa butir sub fokus yang mencakup kegiatan (1) perencanaan program evaluasi kinerja guru, (2) pengorganisasian evaluasi kinerja guru, (3) pelaksanaan evaluasi kinerja guru, (4) pengawasan pelaksanaan evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan yang menekankan pada keutuhan dan kedalaman subyek yang diteliti. Jenis penelitian ini adalah studi kasus yang merupakan jenis penelitian yang menekankan pada kasus-kasus tertentu secara spesifik, sehingga data yang diperoleh akan komprehensif dan maksimal. Penelitian ini dilakukan di Sidoarjo tepatnya di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School*, dengan kegiatan lapangan selama empat bulan, yaitu sejak bulan November hingga Februari. Pengumpulan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara kepada kepala sekolah dan dewan guru. Selain itu penulis juga mengumpulkan data tertulis berupa dokumentasi format penilaian, brosur, serta catatan yang mendukung penelitian penulis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program evaluasi kinerja guru yang dilaksanakan berpegang pada prinsip manajemen, yang meliputi empat komponen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan program evaluasi kinerja guru. Secara terperinci temuannya adalah: (1) dalam tahap perencanaan, telah disusun tujuan, format dan prosedur pelaksanaan program evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah. Tujuan tersebut adalah untuk mengevaluasi profesi terapan, meningkatkan kinerja secara menyeluruh dan pemetaan guru secara menyeluruh, (2) dalam tahap pengorganisasian, struktur organisasi dalam program evaluasi kinerja guru di Sabilillah merupakan bentuk organisasi lini di mana struktur tersebut terdiri dari

Ketua yayasan, kepala sekolah, koordinator bidang kurikulum, koordinator bidang kesiswaaan, dan koordinator bidang sarana dan prasarana, dengan demikian sudah ada pembagian tugas bagi masing-masing koordinator untuk menghindari tumpang tindih tanggung jawab, (3) dalam tahap pelaksanaan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dilakukan secara serentak kepada seluruh karyawan baik guru maupun pegawai setiap tahun. Agar pelaksanaan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah mensosialisasikan kepada seluruh guru dan karyawan mengenai waktu, metode, serta prosedur yang digunakan dalam proses evaluasi. (4) dalam tahap pengawasan program kinerja guru setiap satu tahun sekali setelah program evaluasi tersebut dilaksanakan guna mengetahui kekurangan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

ABSTRACT

Mufarrihah, Nunung, 2008. *The Management for Teachers' Achievement Evaluation at Full Day School SDI Sabilillah in Sidoarjo*. Graduate Program Of State Islamic University (UIN) Malang, Islamic Education Management (MPI), Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak.

Keywords: Evaluation, Achievement, Teacher

The research background is the recent achievement of SDI Sabilillah in terms of quality and quantity. Historically, this school was established only several years ago but it has shown various accomplishments in enhancing the competence of students as well as the teachers. Furthermore, the school has implemented the multiple intelligence concepts in learning-teaching process. It also has introduced evaluation programs for teachers' achievements in a certain period to measure teacher's professionalism. This is really the distinctive aspect of the school.

For the writer, the fact that SDI Sabilillah has imposed an evaluation programs for teachers' achievements is the influential factor behind its success. Therefore, the research on this topic is clearly important. The research problem is how the teachers' evaluation at Full day School SDI Sabilillah has been carried out. This question is then elaborated into several focuses, (1) the planning aspect of evaluation program, (2) the organizing aspect of aspect of evaluation program, (3) the actuating aspect of evaluation program, and (4) the controlling aspect of evaluation program for teachers' achievement at Full day School SDI Sabilillah in Sidoarjo.

This research uses qualitative approach to emphasize the complete understanding on the research subject. The type of this research is case study research which focuses on a specific case to reach the comprehensive data. The research was done at Full day School SDI Sabilillah in Sidoarjo in four months, from November 2007 to February 2008. To collect data, the writer interviewed the headmaster and some teachers. Besides, the writer gathered written data, such as document of marking forms, brochures, and other supporting notes.

Finally, the result of research indicates that the evaluation programs for teachers' achievements were implemented based on four management principles: planning, organizing, actuating and controlling. (1) In the planning step, SDI Sabilillah has arranged the goal, the format and the implementation procedure of evaluation program for teachers' achievement. It aims at evaluating the applied profession, increasing the achievement totally and mapping the teachers comprehensively. (2) The organization structure in evaluation program for teachers' achievement at Full day School SDI Sabilillah is in the shape of line organization which contains head of institution, headmaster, coordinator of curriculum division, coordinator of student matters and coordinator of facilities. Hence, there is a clear job description for each to avoid overlapping duties (3) Actuating evaluation program for teachers' achievement at Full day School SDI Sabilillah has been applied at the same time to all employees each year. To guarantee that the implementation of evaluation program for teachers' achievement works well, the head master explains time, method and procedure of

the evaluation process to all teachers and workers. (4) The control of evaluation program for teachers' achievement has been carried out once a year, soon after the completion of evaluation program in order to revise the mistakes for the sake of a better management in the following period.

Full Day

School

.
:
.

"
" (Multiple
Intelegences)

(Multiple

Full Day School .

Full day School :

Full Day

School.

Full Day School

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan merupakan proses yang berkesinambungan yang mencakup seluruh aspek kehidupan masyarakat, termasuk aspek sosial, ekonomi, politik dan kultural dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan warga bangsa secara keseluruhan. Dalam proses pembangunan tersebut peranan pendidikan amatlah strategis. Berdasarkan peran strategis pendidikan dalam pembangunan itu, tak mengherankan apabila kemudian pemerintah dan masyarakat memberi perhatian yang cukup besar terhadap masalah pendidikan. Perhatian besar pemerintah dan masyarakat itu salah satunya tampak dalam upaya mewujudkan masyarakat yang dapat mengenyam pendidikan secara merata, artinya baik pemerintah maupun masyarakat mengupayakan adanya sarana pendidikan berupa sekolah atau madrasah dari jenjang pendidikan dasar hingga pendidikan menengah, sehingga dengan adanya sarana tersebut masyarakat dapat menikmati proses pendidikan dalam suatu lembaga formal.

Dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, guru yang juga disebut sebagai pendidik dan merupakan salah satu tenaga kependidikan, menempati kedudukan yang sangat penting. Dengan profesionalismenya serta hubungan yang dekat dengan peserta didik ia berperan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Undang-undang no. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta

melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.¹ Tenaga kependidikan yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar yang pada jenjang pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Di dalam pembelajaran, profesionalisme guru tercermin pada kemampuannya membuat desain instruksional yang berkualitas atau rancangan pembelajaran sebelum mengadakan pertemuan dengan siswanya. Kemampuan guru dalam membuat desain instruksional akan sangat berpengaruh terhadap kemampuan siswa khususnya hasil belajar yang akan dicapai. Jadi tugas profesional guru yang sangat penting dan erat sekali dengan kegiatan pembelajaran adalah pembuatan desain instruksional atau rancangan pembelajaran yang harus dikuasai oleh setiap guru.

Kemampuan guru dalam mengajar dituntut selalu meningkat selaras dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi agar kegiatan interaksi belajar-mengajar semakin hidup. Upaya untuk peningkatan kemampuan guru secara individu telah banyak dilakukan oleh guru yang bersangkutan dengan cara melanjutkan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti S-1 bahkan S-2 dan S-3. Pemerintah juga telah berusaha meningkatkan kemampuan dan kelayakan guru, dimulai dari pendidikan pra jabatan atau yang biasa *pre-service training* hingga pendidikan setelah meniti jabatan guru atau *in-service training* seperti penataran, seminar, loka karya, pelatihan dan studi lanjut di lembaga pendidikan formal. Bahkan saat ini pemerintah mewajibkan seorang guru harus memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau diploma empat. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogis,

¹Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta, Kloang Klende Putra: 2003), pasal 29 ayat 2.

kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Sertifikasi profesi guru adalah proses untuk memberikan sertifikat kepada guru yang telah memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Sertifikasi guru merupakan upaya peningkatan mutu guru dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan guru sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan di Indonesia secara berkelanjutan.²

Mengenai bagaimana upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru ini sudah dibahas secara tuntas oleh Iif Khoiru Ahmadi dalam tesisnya.³ Iif menyimpulkan bahwa peningkatan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan usaha pengembangan profesi yang berkaitan dengan rekrutmen guru dan pemberdayaan guru. Tahapan pemberdayaan guru tersebut oleh Iif juga dijelaskan secara rinci yaitu dengan peningkatan kemampuan guru, peningkatan motivasi kerja, serta pengawasan atau evaluasi kinerja guru. Hal ini merupakan harapan dari pelaksanaan pendidikan di Indonesia sebagaimana tercantum dalam salah satu visi dan misi visi pendidikan nasional yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu peningkatan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar yang bersifat nasional dan global.⁴

²Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta, Rajawali Pers: 2007), Cet. ke-1, h. 75-79

³Iif Khoiru Ahmadi, *Manajemen Pengembangan Profesionalisme*, (Tesis Program Pascasarjana UIN Malang: 2005), h. 16

⁴Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, no 19, tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Iif, akan tetapi lebih difokuskan pada pemberdayaan guru khususnya pada masalah evaluasi kinerja guru. Penulis mengambil topik tersebut karena setelah penulis amati dalam tesis Iif belum dijelaskan secara gamblang mengenai program evaluasi kinerja guru. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis hendak melihat bagaimana program evaluasi kinerja guru pada sebuah lembaga pendidikan dasar yaitu di Sekolah Dasar Islam (selanjutnya disebut SDI) Sabilillah *Full Day School* Gading Fajar Sidoarjo.

Pilihan penulis terhadap lembaga pendidikan ini didasarkan pada suatu fenomena bahwa SDI Sabilillah merupakan salah satu sekolah dasar yang belum lama berdiri namun lembaga ini mengalami perkembangan yang cukup bagus, baik dari segi peningkatan kuantitas siswa maupun dari kualitas prestasi gurunya. Setelah penulis melakukan penelitian pendahuluan dan menanyakan beberapa pertanyaan kepada kepala sekolah, penulis mendapatkan informasi bahwa sebenarnya lembaga ini baru berdiri pada tahun 2002. Walaupun SDI Sabilillah baru memasuki usianya yang ke-5, namun dari segi peningkatan kuantitas siswa tidak kalah dengan sekolah lain yang jauh lebih awal didirikan. Tahun pertama jumlah siswa yang dimiliki 60 siswa, tahun kedua mulai mengalami kenaikan menjadi 180 siswa, tahun ketiga berjumlah 360 siswa dan saat ini berjumlah 575 siswa. Dari informasi tersebut SDI Sabilillah memiliki prestasi yang cukup besar dari segi kuantitas dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang lainnya khususnya yang ada di wilayah Sidoarjo meskipun lembaga pendidikan tersebut terkenal dengan biaya yang mahal. Selain itu lembaga pendidikan ini memiliki tenaga pengajar yang berprestasi dalam berbagai bidang. Hal ini bisa dilihat dari keberhasilannya dalam menggelar acara-acara besar yang salah satunya adalah festival

al-Banjari tingkat Jawa Timur yang belum lama ini dilaksanakan. Festival tersebut tidak akan bisa berhasil apabila tenaga pengajar lembaga pendidikan tersebut tidak memiliki potensi yang tinggi.

Hal lain yang membuat penulis tertarik untuk mengambil lokasi penelitian di SDI Sabilillah dikarenakan lembaga ini telah melakukan penerapan konsep *Multiple intelegences* dalam proses belajar mengajar. SDI Sabilillah melakukan penjurusan terhadap peserta didik sesuai dengan kecerdasan yang dimiliki. Dengan demikian, peserta didik akan mendapat pelayanan pendidikan sesuai dengan jenis kecerdasannya, seperti kecerdasan kata, cerdas angka dan kecerdasan musik.

Selain itu, upaya penting juga menarik perhatian adalah dilakukannya pembinaan terhadap para guru oleh kepala sekolah maupun ketua yayasan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru di lembaga pendidikan tersebut. Diantaranya adalah adanya pembinaan guru bidang studi yang dilakukan 3 (tiga) bulan sekali dengan mendatangkan nara sumber dari luar dan pembinaan untuk manajemen yang dilakukan seminggu sekali yang langsung dibina oleh ketua yayasan. Saat ini juga dilakukan pembinaan setiaphari kepada seluruh guru yang belum bersyahadah pada jam tertentu yaitu pembinaan pendalaman penguasaan bahasa Inggris dan bimbingan konseling yang dibina langsung oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

SDI Sabilillah juga melakukan evaluasi kinerja terhadap para guru yang mengabdikan diri di lembaga tersebut. Evaluasi kinerja guru dilakukan pada jangka waktu tertentu dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru. Hal inilah yang membedakan SDI Sabilillah dengan lembaga pendidikan lain khususnya yang ada

di Sidoarjo. Ketika penulis melakukan perbandingan ke lembaga lain dan menanyakan mengenai evaluasi kinerja yang dilakukan oleh yayasan terhadap para guru, ternyata mereka belum pernah mendapat informasi evaluasi kinerja guru di lembaga mereka. Informasi tersebut penulis dapatkan setelah penulis menanyakan kepada karyawan dari beberapa lembaga pendidikan yang ada, antara lain karyawan Sekolah Dasar Cendikia Sidoarjo⁵, wakil kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang⁶, kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Raden Rahmat Jombang.⁷ Dengan demikian evaluasi kinerja guru merupakan program yang belum umum dilakukan oleh lembaga pendidikan.

Evaluasi kinerja guru dianggap suatu hal yang penting karena dengan adanya evaluasi akan dapat meningkatkan profesionalitas dan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya. Dengan diadakannya evaluasi akan dapat membantu guru-guru dalam mengenal tugas dengan lebih baik, sehingga guru akan dapat menjalankan proses belajar mengajar seefektif mungkin untuk kemajuan siswa dan pendidikan. Di samping itu evaluasi juga dapat memberi masukan yang berharga dalam membantu memenuhi kebutuhan guru akan pengembangan profesi dan kariernya, misalnya melalui latihan dalam tugasnya. Evaluasi tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan mendorong guru dalam pengertian yang konstruktif untuk mengembangkan diri menjadi lebih profesional yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan siswa. Hal ini menuntut perubahan perilaku dan kesediaan guru memeriksa diri secara berkelanjutan.

⁵Hasil wawancara dengan karyawan Lembaga Pendidikan Insan Cendikia Sidoarjo, tanggal 15 September 2007.

⁶Hasil wawancara dengan kepala sekolah Madrasah Aliyah I Malang, tanggal 25 September 2007.

⁷ Hasil wawancara dengan kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Raden Rahmad Jombang, tanggal 01 Desember 2007.

Penilaian kinerja guru dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan siswa dengan membantu para guru menyadari potensi mereka dan dapat melaksanakan tugas seefektif mungkin. Penilaian terhadap kinerja guru difokuskan pada usaha untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Setiap guru hendaknya mempunyai uraian tugas yang jelas, karena guru mempunyai peranan sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan siswa. Dengan adanya evaluasi kinerja guru tersebut, seorang guru akan lebih berhati-hati dalam segala hal. Terutama dalam mengemban amanah dari Allah. Dalam al-Quran sendiri tentang evaluasi kinerja ini sudah disebutkan dalam surat al-Hashr ayat 18, sebagai berikut,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَالتَّانِظِرُ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Dari ayat tersebut dapat difahami bahwa yang mengevaluasi terhadap pekerjaan kita bukanlah hanya pimpinan di mana kita bekerja saja, tetapi yang lebih berat adalah bahwa Allah juga mengevaluasi apa yang kita perbuat selama kita hidup. Oleh karena itu kita harus tetap hati hati dalam melakukan segala hal karena Allah selalu mengawasi kita. Sebagaimana disebutkan dalam surat al-Taghabun ayat 4, yang berbunyi:

إِنَّ كُلُّ نَفْسٍ لَّمَّا عَلَيْهَا حَافِظٌ

Artinya: *tidak ada satu jiwa pun (melainkan) ada penjaganya*

Dalam penelitian ini, hal yang akan diulas adalah program evaluasi kinerja guru yang merupakan suatu bentuk penilaian. Evaluasi kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penilaian tentang kedewasaan mental, intelektual dan psikologis secara obyektif. Hasil evaluasi ini akan dipertanggung jawabkan di hadapan kepala sekolah atau tim yang ditunjuk dalam rangka untuk menverifikasi hasil evaluasi tersebut.

Hasil evaluasi yang diperoleh oleh para guru dapat digunakan untuk menentukan nasib guru tersebut di masa mendatang. Sebagai contoh apabila hasil evaluasi guru dianggap baik, atau memenuhi kriteria yang ditentukan, maka guru tersebut akan berhak mendapatkan imbalan berupa kenaikan gaji atau jabatan tertentu. Namun sebaliknya, apabila nilai guru dianggap kurang memuaskan atau bahkan cenderung menurun, maka pihak sekolah dapat melakukan tindakan-tindakan yang dapat menghambat karir sang guru atau dalam kasus tertentu guru tersebut akan dialihfungsikan bahkan diberhentikan dari pekerjaannya.

Format penilaian yang dilakukan oleh SDI Sabilillah memiliki perbedaan dengan penilaian yang pernah dilakukan oleh lembaga pendidikan lain, Seperti, seorang guru swasta di lembaga pendidikan negeri evaluasi dilakukan langsung oleh kepala sekolah, apabila dianggap bagus maka akan diberikan imbalan yang biasanya berupa kenaikan gaji atau diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tugas tertentu yang yang dianggap bisa dilaksanakan dengan baik. Sedangkan seorang guru maupun dosen pegawai negeri, mekanisme evaluasinya dilakukan dilakukan oleh bagian kepegawaian yang hasilnya akan diberikan ketika terjadi kenaikan pangkat saja. Lembar evaluasi ini

disebut dengan Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3). Informasi yang penulis dapatkan, salah satu narasumber yang saat ini menjabat sebagai kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Raden Rahmat Jombang, menyatakan bahwa mereka dinilai oleh pengawas dari kecamatan atau biasa disebut dengan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) untuk madrasah.⁸ Tetapi informasi yang penulis peroleh dari salah satu dosen pengajar di Universitas Islam Negeri Malang yang baru beberapa tahun diangkat, beliau mengatakan bahwa tidak mengetahui bagaimana mekanisme penilaian yang dilakukan. Beliau hanya diberi tahu bahwa nilai yang didapatkan harus selalu lebih bagus dari sebelumnya. Apabila terjadi penurunan nilai maka harus siap untuk tidak naik pangkat.⁹

Di dalam Undang-undang Guru dan Dosen Bab XII pasal 78, juga disebutkan bahwa evaluasi kinerja pendidikan yang dilakukan oleh satuan pendidikan sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.¹⁰ Dengan demikian evaluasi kinerja tenaga pendidikan telah diundang-undangkan namun belum semua satuan pendidikan melaksanakannya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, fokus utama penelitian ini adalah bagaimanakah penyelenggaraan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo? Selanjutnya fokus penelitian tersebut dijabarkan dalam beberapa butir sub fokus yang mencakup kegiatan (1) perencanaan evaluasi kinerja guru, (2) pengorganisasian evaluasi kinerja guru, (3) pelaksanaan evaluasi kinerja guru, (4) pengawasan pelaksanaan evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo.

⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Raden Rahmat Jombang, tanggal 29 Desember 2007

⁹ Wawancara dengan Sudirman Hasan, tanggal 25 Nopvember, 2007

¹⁰ *Undang-undang Guru dan Dosen R.I.* Bab XII pasal 78, butir a, h. 185,

C. Tujuan Penelitian

Penelitian dimaksudkan untuk mendeskripsikan tentang program penyelenggaraan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo, yang mencakup kegiatan perencanaan evaluasi kinerja guru, pengorganisasian evaluasi kinerja guru, pelaksanaan evaluasi kinerja guru dan pengawasan pelaksanaan evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini akan memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu pendidikan khususnya yang terkait dengan manajemen pendidikan. Evaluasi kinerja guru merupakan salah satu topik krusial dalam ilmu manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menciptakan tenaga-tenaga profesional di bidangnya.

Secara praktis, penelitian ini dapat memberi manfaat kepada para guru, bagi sekolah yang diteliti, bagi penulis sendiri serta calon peneliti berikutnya. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagi guru

Manfaat penelitian ini bagi guru ialah mereka akan mendapatkan masukan konstruktif untuk bahan peningkatan kualitas kinerja mereka, sehingga mereka akan berusaha lebih baik dalam melaksanakan tugasnya.

2. Bagi sekolah

Manfaat penelitian ini bagi sekolah yang diteliti yaitu akan dapat merumuskan lebih konkrit tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta evaluasi program.

Selain itu penelitian ini akan dapat digunakan secara langsung oleh sekolah-sekolah lain yang hendak melaksanakan evaluasi kinerja guru sehingga dapat meningkatkan kualitas sekolah.

3. Bagi penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis sendiri adalah untuk bekal penulis ketika terjun secara langsung dalam dunia pendidikan setelah masa studi.

4. Bagi calon peneliti selanjutnya

Manfaat penelitian ini bagi calon peneliti selanjutnya adalah sebagai bahan penelitian awal bagi mereka yang tertarik dengan masalah tersebut.

E. Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan penelitian ini, terlebih dahulu penulis berusaha untuk menelusuri penelitian-penelitian yang berkaitan dengan topik penelitian. Obyek penelitian ini adalah implementasi evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo.

Selama penulis melakukan penelitian awal, terdapat beberapa penelitian yang membahas tentang permasalahan ini. Namun dari beberapa penelitian tersebut belum penulis temukan yang mengkaji tentang program evaluasi kinerja guru. Penelitian tersebut antara lain:

1. Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa melalui supervisi kelompok, yang ditulis oleh Murtadlo dalam tesisnya. Murtadlo menemukan dalam penelitiannya bahwa supervisi dianggap penting sekali dalam peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah telah berperan meningkatkan kinerja guru, di antaranya (a) penugasan guru

studi lanjut S-1, S-2 PLB, (b) diadakan rapat secara periodik, (c) adanya rapat koordinator setiap bulan, (d) penugasan guru penataran dan lain sebagainya.¹¹

2. Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah, yang ditulis oleh Iif Khoiru Ahmadi. Dalam penelitian tersebut Iif memaparkan hasil temuannya bahwa peningkatan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan usaha pengembangan profesi yang berkaitan dengan rekrutmen guru dan pemberdayaan guru. Tahapan pemberdayaan guru dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan guru, peningkatan motivasi kerja, serta pengawasan atau evaluasi kinerja guru.¹²
3. Kontribusi Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMAN di Kota Pasuruan, yang ditulis oleh Sudiyanto dalam tesisnya yang menjelaskan hasil penemuan penelitiannya sebagai berikut: antara kinerja kepala sekolah dan kinerja guru SMA di Kota Pasuruan memiliki hubungan yang signifikan. Sehingga disimpulkan semakin menguat dan semakin baik kinerja kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru SMAN di kota Pasuruan. Dengan kata lain, tinggi rendahnya kinerja Kepala Sekolah SMAN kota Pasuruan akan memberikan kontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMAN pasuruan.

Mengenai pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa antara iklim sekolah dengan kinerja guru juga memiliki hubungan yang signifikan, sehingga semakin baik dan semakin kondusif iklim sekolah, maka

¹¹Murtadlo, *Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa melalui supervisi kelompok*, Disertasi, UNM jurusan Manajemen Pendidikan 2007, h.228

¹²Iif Khoiru Ahmadi, *Op. Cit*, h. 18.

semakin meningkat dan semakin baik pula kinerja guru di SMAN di kota Pasuruan.¹³

4. *Pembinaan Profesionalitas Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam*, yang ditulis oleh Wakidi. Temuan penelitiannya menjelaskan bahwa pendekatan yang dilakukan dalam pembinaan profesionalitas guru adalah dengan menggunakan pendekatan agama dan pendekatan supervisi. Program pembinaan didinamisasikan seiring sejalan dengan aktivitas kinerja guru, sehingga memperkecil waktu kosong bagi guru untuk menganggur. Pembinaan profesionalitas guru diprogram secara simultan, saling jalin-menjalin, di antara aktivitas kerja sehari-hari. Temuan penelitian pada tesis wakidi mengarah pada: pembinaan profesionalitas guru di LPI al-Hikmah dilakukan demi syi'ar Islam. Hal tersebut dilihat dari proses pembinaan yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan agama dan pendekatan supervisi.¹⁴
5. *Profesionalisme Guru dan Pengaruhnya terhadap Hasil Belajar Siswa*, yang ditulis oleh Futiati Romlah dalam *Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan STAIN Ponorogo*. Dalam penelitian ini Romlah mencoba mencari kriteria guru yang profesional, hasil belajar yang dicapai oleh siswa yang diajar oleh guru yang profesional sebagai manifestasi tumbuh kembangnya IQ, EQ, dan SQ serta pengaruh profesionalisme guru terhadap hasil belajar siswa.¹⁵

Dengan memperhatikan hasil penelitian dan pendapat para peneliti tersebut di atas, maka penelitian yang akan penulis lakukan menjadi penting diwujudkan dan bukan

¹³Sudiyanto, *Kontribusi Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMAN di Kota Pasuruan*, Tesis, UNM, jurusan manajemen Pendidikan, 2005, h. 217

¹⁴ Wakidi, *Pembinaan Profesionalitas Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam*, (Tesis Program Pascasarjana UIN Malang: 2004), h. 12.

¹⁵ Futiati Romlah, *Profesionalisme Guru dan Pengaruhnya Terhadap Hasil Belajar Siswa*, (*Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan: STAIN Ponorogo*), Vol. 3, 2005, h. 79.

merupakan duplikasi dari penelitian sebelumnya. Sisi perbedaan dari penelitian terdahulu adalah bahwa penelitian ini akan mengkaji mengenai manajemen evaluasi kinerja guru dalam upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru yang dilakukan di Sekolah Dasar Islam Sabilillah Sidoarjo.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja atau *achievement* merupakan terjemahan dari bahasa Inggris "performance" yang diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja dan penampilan kerja.¹⁶ Sedangkan menurut Snell yang dimaksud dengan kinerja adalah merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya dan sifat eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat di mana ia bekerja. Seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan sifat eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang.¹⁷

Vroom menyatakan dalam Mulyasa¹⁸ bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka kinerjanya akan rendah pula. Demikian pula sebaliknya, semakin tinggi seseorang pada komponen itu maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya. Menurut Yukl, performansi individu tergantung pada usaha dan kemampuan. Jika salah satu atau kedua-keduanya rendah, maka performansi individu juga rendah. Performansi

¹⁶ Mitchell, T. R. *People In Organizational Understanding The Behavior*, tejemah Sedarmayanti, (Kogakhusa, McGraw-Hill: 1978),

¹⁷Wexley dan Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, (Jakarta, PT. Bina Aksara: 1992), h.112

¹⁸Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003), Cet. Ke-1. h. 67

kelompok tergantung bagaimana anggota kelompok diorganisasikan untuk menggunakan keterampilannya.¹⁹ Menurut Longenecker pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana. Efektivitas penetapan tujuan dan pelaksanaan rencana ini tergantung kepada sumber daya manusia dalam suatu organisasi.²⁰ Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang maupun organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu tertentu.

2. Kinerja Guru

Di dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Bab VI tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, pasal 28 dijelaskan bahwa seorang guru harus memiliki sedikitnya empat kompetensi dasar yaitu *kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi.*²¹

Secara singkat keempat kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: *Kompetensi pedagogik* adalah kemampuan mengolah pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. *Kompetensi kepribadian* adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi

¹⁹Gary Yukl, alih bahasa: Jusuf Udaya, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta, Prenhalindo:1994), Cet. Ke-10. h.193

²⁰Longenecker, J. G. & Pringle, C. D, *Management, 5 ed*, (Columbus, Ohio: Merril Publishing Company : 1991), Cet. Ke-2, h. 110

²¹Undang-undang Guru dan Dosen (Jakarta, Cemerlang: 2005), h.153

teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. *Kompetensi profesional* adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. *Kompetensi sosial* adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Dengan demikian seorang guru pada dasarnya memiliki tugas yang sangat banyak, baik tugas yang berkaitan dengan dinas maupun tugas di luar dinas, yaitu dalam bentuk pengabdian, yang mana tugas tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.

Dalam bidang kemanusiaan, seorang guru harus menjadi orang tua ke-dua, guru harus mampu menarik simpati sehingga menjadi idola para siswanya. Pelajaran apa pun yang diberikan hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar. Apabila seorang guru dalam berpenampilan saja sudah tidak menarik maka kegagalan pertama adalah ia tidak akan dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada para siswanya. Para siswa yang menghadapi guru yang tidak menarik, maka mereka tidak dapat menerima pelajaran dengan maksimal.²²

Tugas guru sebagai profesi, meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti

²²M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya: 2003), Cet.ke-15, h. 15.

mengembangkan keterampilan-keterampilan para siswa. Tugas guru dalam kemasyarakatan yaitu untuk mencerdaskan dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara yang bermoral Pancasila serta mencerdaskan bangsa Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu tertentu. Kinerja guru juga merupakan kemampuan yang dihasilkan oleh guru dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya yaitu mendidik, mengembangkan ilmu pengetahuan, menjadi orang tua kedua dari anak didik, mencerdaskan dan menciptakan anak didik yang berkualitas.

Istilah kinerja guru menunjukkan pada suatu keadaan di mana guru-guru di suatu sekolah secara sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar di sekolah. Kesungguhan kerja yang dimaksud terlihat dengan jelas dalam usaha merencanakan program pengajarannya dengan baik, teratur, disiplin masuk kelas untuk menyajikan materi pengajaran dan membimbing kegiatan belajar siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan tertib/teratur serta setia dan taat menjalankan atau menyelesaikan kegiatan sekolah lainnya tepat waktu.²³

3. Upaya Peningkatan Kinerja Guru

Seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi, saat ini terlihat jelas bahwa pihak pengelola pendidikan baik yang berada di tingkat pusat, daerah maupun pada level pelaksana di lapangan sedang terus melaksanakan berbagai upaya peningkatan kinerja guru. Tujuan utama peningkatan kinerja guru adalah untuk mewujudkan niat dan

²³Depdiknas 1999

keinginan mencapai prestasi siswa yang berkualitas baik dalam rangka merealisasikan visi reformasi pendidikan, yaitu pendidikan harus menghasilkan manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas serta manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.²⁴ Kegiatan peningkatan kinerja guru dapat dilaksanakan melalui dua pendekatan yaitu kegiatan internal sekolah dan kegiatan eksternal sekolah.

Kegiatan internal sekolah mencakup a) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para pengawas dari kantor Dinas Pendidikan setempat untuk meningkatkan kualitas guru, b) program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang direncanakan dan dilaksanakan secara teratur, terus-menerus dan berkelanjutan, c) kepala sekolah melakukan kegiatan pengawasan yang berencana, efektif dan berkesinambungan, d) kepala sekolah dapat memotivasi dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau lokakarya dan penataran dalam bidang yang terkait dengan keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan para ahli yang relevan.²⁵

Sedangkan kegiatan eksternal sekolah dapat dilakukan di luar sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan penataran dan pelatihan yang direncanakan secara baik, dilaksanakan di tingkat kabupaten atau kota, propinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru.

Seiring dengan tuntutan mutu pendidikan, maka pemerintah dewasa ini membuat peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kualifikasi,

²⁴E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (PT. Remaja Rosdakarya, Bandung: 2003), Cet. Ke-2, h.60

²⁵Sehertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM*, (Rineka Cipta, Jakarta: 2000), Cet, ke- 3, h. 214

kompetensi, dan sertifikasi guru. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, diatur beberapa hal yang di antaranya: guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan yang terdiri dari beberapa sub kompetensi personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat.

Sertifikasi profesi guru adalah proses untuk memberikan sertifikat kepada guru yang memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Sertifikasi guru bertujuan untuk:

- a. menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional
- b. meningkatkan proses dan mutu hasil-hasil pendidikan, dan
- c. meningkatkan profesionalisme guru.²⁶

Sedangkan manfaat dari adanya sertifikasi guru adalah:

- a. melindungi profesi guru dari praktik-praktik yang tidak kompeten, yang dapat merusak citra profesi guru
- b. melindungi masyarakat dari praktik-praktik pendidikan yang tidak berkualifikasi dan tidak profesional
- c. menjaga Lembaga Penyelenggara Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) dari keinginan internal dan tekanan eksternal yang menyimpang dari ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Sertifikasi guru berbentuk uji kompetensi, yang terdiri atas dua tahap, yaitu tes tulis dan tes kinerja yang dibarengi dengan penilaian pribadi, portofolio dan penilaian atasan. Syarat sertifikasi pendidik bagi guru adalah: (1). Memenuhi standar kualifikasi akademik (S1 atau D4 dan relevan); (2) menguasai standar kompetensi yang dibutuhkan dengan lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi penyelenggara pengadaan tenaga pendidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah.

4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Siagian kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang baik memiliki daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan begitu juga sebaliknya. Di samping itu kinerja individu berhubungan juga dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar ia berperan dalam organisasi.²⁷

Kinerja tidak dapat timbul dengan sendirinya, di samping adanya usaha dan kemampuan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain. Dilihat dari sudut motivasi,

²⁶Kunandar, *Guru Profesional*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada: 2007), Cet. Ke-1, h. 78

²⁷Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h. 223.

khususnya ganjaran yang akan diperoleh sehubungan dengan adanya kinerja di mana seorang akan melihat bahwa kinerja merupakan jalan yang memuaskan kebutuhan. Sesuai dengan yang diungkapkan Gibson²⁸ bahwa kebutuhan berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kebutuhan dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku, artinya apabila terdapat kekurangan kebutuhan maka orang lebih peka terhadap usaha motivasi dari manajer.

Disebutkan oleh Rao²⁹ pokok-pokok yang membuat seseorang atau karyawan lebih mau berprestasi. Dan ini akan bermanfaat dalam pertimbangan suatu sistem penilaian, antara lain: 1) Seseorang akan bekerja keras apabila merasa bahwa mereka diperlukan dalam organisasi, 2) seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu, 3) seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui bahwa organisasi memberi mereka peluang untuk berkembang sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka, dan 5) seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercayakan dan diperlakukan dengan hormat.

Hasil suatu pekerjaan dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil instrinsik dan hasil ekstrinsik penting untuk memahami reaksi para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Secara umum hasil instrinsik adalah objek atau kejadian yang timbul dari usaha karyawan sendiri, dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana, ia adalah hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan seseorang atau karyawan. Hasil yang seperti itu dianggap khas yang hanya ada pada pekerja profesional dan teknis; namun pada dasarnya semua

²⁸ Dalam tesis Piet Jakobus, *Studi Evaluasi Pelaksanaan Program Bimbingan Konseling*, (Tesis, Universitas Negeri Malang, 2005), h. 81

²⁹ *Ibid*, h. 95

pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsik yang melibatkan perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan merupakan hasil dari ciri khas kerja seperti keragaman, otonomi identitas dan arti.

Sebaliknya hasil ekstrinsik merupakan obyek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan faktor-faktor lain yang tidak terlibat secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Potongan harga, bonus, kondisi kerja dan rekan kerja yang merupakan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadap pekerjaannya. Semua hasil ini mempunyai nilai yang berlainan bagi orang yang berbeda. Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja. Di antaranya yaitu kondisi fisik dan situasi kerja di mana mereka bekerja. Menurut Mulyasa, faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain: dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah dan hubungan interpersonal dengan sesama guru.³⁰

5. Pengukuran Kinerja Guru

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan, antara lain kegiatan tahap proses dan tahap hasil. Dari kegiatan tersebut dapat dibedakan menjadi tiga kriteria tujuan pengukuran, yaitu: tujuan administratif, supervisi atau konseling, dan penelitian. Data yang diperoleh akan dapat dimanfaatkan memvalidasi prosedur seleksi, evaluasi program, evaluasi motivasi, dan kepuasan kinerja.

³⁰Mulyasa, *Kkurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung, PT. Rosdakarya: 2006), Cet.ke-1, h. 227

Untuk memperoleh informasi kinerja terdapat berbagai pendekatan baik yang bersifat konseptual, maupun operasional yaitu melalui pengukuran kinerja yang meliputi tiga dimensi untuk mengklasifikasikan bentuk pengukuran, antara lain: tentang waktu pengukuran, spesifikasi pengukuran, dan indikator pengukuran pada tingkat organisasi. Rentang waktu pengukuran berarti hasil pengukuran kinerja dapat diperoleh dengan segera setelah perilaku kerja selesai, atau menyusul beberapa waktu kemudian. Dimensi spesifikasi pengukuran berarti pengukuran difokuskan pada aspek spesifikasi dari suatu kinerja atau didasarkan pada nilai kerja secara menyeluruh. Sedangkan dimensi indikator yaitu pendekatan klasifikasi pengukuran dari kedekatan tujuan organisasi.

Menurut Wayne F. Cascio dalam John Suprihanto,³¹ dijelaskan bahwa syarat dari sistem penilaian adalah *relevance*, *acceptability*, *reliability*, *sensitivity* dan *practically*. *Relevance* berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu. *Acceptability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi. *Reliability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil), reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekuensi penilaian. Dalam hubungannya dengan sistem penilaian, disebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap karyawan yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama. *Sensitivity* berarti sistem penilaian tersebut cukup 'peka'

³¹ John Suprihanto, *Op. Cit.* h. 9-10

dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil, cukup ataupun gagal, telah dilakukan oleh seorang karyawan. Hal ini sangat penting karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dari karyawan yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi maka dalam suatu organisasi semua karyawan akan mencapai tingkatan yang sama dan semua tujuan penilaian prestasi kerja tidak akan tercapai. *Practicality* berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi lembaga pendidikan melalui peningkatan produktivitas para karyawan.

Berdasarkan pedoman Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005 tentang instrumen penilaian kinerja sekolah khususnya dalam komponen kinerja guru, kinerja guru meliputi dua bidang yaitu 1) Akademik dan 2) Non Akademik. Adapun bidang akademik meliputi tiga unsur yaitu a) Pengembangan pribadi yang memiliki tiga aspek yaitu aspek aplikasi pengajaran, aspek kegiatan ekstra kurikuler dan aspek kualitas pribadi guru, b) Unsur pembelajaran, memiliki tiga aspek yaitu aspek perencanaan, aspek pelaksanaan, dan aspek evaluasi, c) Unsur sumber belajar memiliki dua aspek yaitu aspek ketersediaan bahan ajar dan aspek pemanfaatan sumber belajar. Sedangkan bidang non akademik memiliki satu unsur yaitu unsur kepribadian yang memiliki tujuh aspek yaitu: kedisiplinan, etos kerja, kerjasama, inisiatif, tanggung jawab, kejujuran, dan prestasi kerja.

Indikator bidang akademik dari aspek aplikasi pembelajaran terdiri dari tiga indikator yaitu: peningkatan kemampuan dalam penguasaan teknik atau metode mengajar, menerapkan pengajaran yang variatif, dan menggunakan metode yang tepat dalam pengajaran. Demikian juga aspek ekstra kurikuler terdiri dari tiga indikator yaitu:

aktif membina kegiatan ekstra kurikuler, memiliki jadwal yang teratur dalam membina kegiatan ekstra kurikuler, dan menyusun laporan kegiatan ekstra kurikuler. Dari aspek kualitas pribadi guru terdiri dari empat indikator yaitu: sering mengikuti kegiatan seminar atau loka karya pendidikan, memiliki ijazah minimal D-4 atau S-1, sering mengikuti diklat untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan dalam pengajaran serta menyusun karya tulis atau karya ilmiah secara rutin.

Dalam aspek perencanaan pembelajaran terdiri dari lima indikator yaitu: memiliki kurikulum yang berlaku, memiliki kalender pendidikan, memiliki program semester, memiliki program tahunan, dan memiliki rencana pembelajaran. Dalam aspek pelaksanaan pembelajaran terdiri dari enam indikator yaitu: memulai pembelajaran tepat waktu, memanfaatkan waktu pembelajaran dengan optimal, memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya dan berpendapat, menggunakan suara yang jelas dan tegas dalam mengajar, melaksanakan pengelolaan kelas dengan baik, dan melaksanakan pembelajaran dengan rencana pelajaran yang sudah disusun. Adapun aspek evaluasi terdapat empat indikator yaitu: memiliki kemampuan menyusun alat evaluasi yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi, melaksanakan evaluasi secara lengkap yang mencakup evaluasi awal, saat pembelajaran dan di akhir pembelajaran, melaksanakan analisis terhadap evaluasi yang dilaksanakan serta memberikan remedial kepada siswa yang dianggap perlu.

Unsur sumber belajar yang memiliki aspek ketersediaan bahan ajar terdiri dari tiga indikator yaitu: memiliki buku pegangan utama yang sama seperti yang dimiliki siswa, memiliki buku penunjang yang mampu memperkaya materi pembelajaran, dan memiliki daftar buku yang dapat digunakan siswa untuk memperkaya pengetahuan.

Aspek pemanfaatan sumber belajar terdiri dari empat indikator yaitu: guru mampu memanfaatkan media yang ada untuk pembelajaran, guru mampu memanfaatkan alat peraga yang ada, guru memiliki kemampuan untuk membuat alat peraga, memanfaatkan semua sumber belajar yang ada.

Pada bidang non akademik unsur kepribadian dari aspek kedisiplinan terdiri dari lima indikator yaitu: mentaati ketentuan jam kerja, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya, bersikap sopan santun, mentaati perturan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan baik sesuai dengan bidang tugasnya. Sedangkan aspek etos kerja terdiri dari dua indikator yaitu: semangat kerja yang tinggi dan kreatifitas yang tinggi.³²

Aspek kerja sama terdiri dari empat indikator yaitu: dapat menyesuaikan pendapatnya dengan orang lain, mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidangnya sendiri, menghargai pendapat orang lain dan mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang yang sama. Sedangkan aspek inisiatif terdiri dari tiga indikator yaitu: selalu berusaha memberikan saran dan pandangannya baik dan berguna kepada atasan baik diminta atau tidak diminta, tanpa petunjuk atau perintah atasan dalam melaksanakan tugas, dan berusaha mencari tatacara kerja baru dalam mencapai daya sebesar-besarnya.

Aspek tanggung jawab terdiri dari 6 indikator yaitu: selalu berada di tempat tugas selama jam kerja, menyimpan dan memelihara dengan sebaik-baiknya barang inventaris yang dipercayakan, tidak pernah melempar kesalahan yang dibuatnya,

³²Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional, (Jakarta, Dirjen Dikdasmen:2005), Lampiran 20

menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, berani memikul resiko dari keputusan dan tindakan yang dilakukan, mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi atau golongan. Aspek kejujuran terdiri dari tiga indikator yaitu: melaksanakan tugas dengan ikhlas, tidak menimbulkan kerugian terhadap lembaga, negara atau masyarakat, hasil kerjanya dilaporkan kepada atasan. Dan yang terakhir aspek prestasi kerja yang terdiri dari tujuh indikator yaitu: selalu melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna, mempunyai pengalaman yang luas dibidang tugasnya, mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk di bidang tugasnya, mempunyai keterampilan yang cukup dalam melaksanakan tugas, bersungguh-sungguh melaksanakan tugasnya tanpa ada dorongan, hasil kerja yang dicapai dalam arti mutu maupun jumlah, dan tidak sering terganggu kesehatan jasmani dalam pelaksanaan tugas.³³

Aspek penilaian tersebut dapat penulis sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2. 1. Aspek penilaian dari Departemen Pendidikan Nasional

Aspek Penilaian Diknas
<p>I. Bidang akademik:</p> <p>A. Pengembangan pribadi</p> <p>a. Aspek aplikasi pengajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> -peningkatan kemampuan dalam penguasaan teknik atau metode mengajar - menerapkan pengajaran yang variatif -menggunakan metode yang tepat dalam mengajar <p>b.kegiatan ekstra kurikuler</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktif membina kegiatan ekstra kurikuler -memiliki jadwal yang teratur dalam membina ekstra kurikuler -menyusun laporan kegiatan ekstra kurikuler <p>c. kualitas pribadi guru</p> <ul style="list-style-type: none"> -mengikuti kegiatan seminar -memiliki ijazah minimal S-1 atau D-4 -Sering mengikuti diklat untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan mengajar -menyusun karya tulis secara rutin <p>B.Unsur pembelajaran</p> <p>a.perencanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> -memiliki kurikulum yang berlaku

³³*Ibid*, Lampiran 18

- memiliki kalender pendidikan
- memiliki program semester
- memiliki program tahunan
- memiliki rencana pembelajaran
- b.pelaksanaan**
- memulai pembelajaran tepat waktu
- memanfaatkan waktu pembelajaran dengan optimal
- memberikan kesempatan siswa untuk bertanya dan berpendapat
- menggunakan suara yang jelas dan tegas dalam mengajar
- mengelola kelas dengan baik
- melaksanakan pengajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun
- c.evaluasi**
- memiliki kemampuan menyusun alat evaluasi
- melaksanakan evaluasi secara lengkap
- melaksanakan analisis terhadap evaluasi
- memberi remedial kepada siswa yang dianggap perlu
- C.Unsur sumber belajar**
- a.ketersediaan bahan ajar
- memiliki buku pegangan
- memiliki buku penunjang
- memiliki daftar buku yang dapat digunakan siswa
- b.pemanfaatan sumber belajar**
- guru mampu memanfaatkan media yang ada.
- mampu memanfaatkan alat peraga yang ada
- mampu membuat alat peraga
- memanfaatkan semua sumber belajar yang ada.
- 2.Aspek Non Akademik**
- Unsur Kepribadian**
- a.kedisiplinan**
- mentaati ketentuan jam kerja
- mentaati perintah kedinasan
- bersikap sopan santun
- mentaati peraturan yang berlaku
- memberikan pelayanan yang baik
- b.etos kerja**
- semangat kerja yang tinggi
- kretafitas yang tinggi
- c.kerja sama**
- dapat menyesuaikan dengan pendapat orang lain
- memahami tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya sendiri
- menghargai pendapat orang lain
- mampu bekerja sama dengan orang lain
- d.inisiatif**
- memberi masukan kepada orang lain
- melaksanakan tugas tanpa diperintah
- mencari cara baru untuk mencapai daya yang besar
- e.tanggung jawab**
- berada di tempat tugas selama jam kerja
- memelihara barang infentaris
- tidak melempar kesalahan pada orang lain
- menyelesaikan tugas tepat waktu
- Berani mengganggu resiko
- mengutamakan kepentingan lembaga
- f. kejujuran**
- melaksanakan tugas dengan ikhlas
- tidak menimbulkan kerugian bagi lembaga
- mwlaporkan hasil kerja
- g.prestasi kerja**
- melaksanakan tugas secara berdaya guna
- memiliki pengalaman yang luas
- mempunyai kecakapan di bidangnya
- memiliki keterampilan yang cukup
- bersungguh-sungguh dalam melaksankan tugas
- tidak sering terganggu kesehatannya.

Demikian lengkap pedoman untuk mengukur kinerja guru secara komprehensif dari bidang akademik dan bidang non akademik. Indikator inilah yang dapat dijadikan alat ukur bagi kepala sekolah untuk mengevaluasi kinerja guru.

6. Profesionalisme Guru

Profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya sesuatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Pengertian profesi menurut para ahli dalam Soepto dan Rafli dalam jurnal Pendidikan yang ditulis oleh Futiaty Romlah, antara lain:

- a. Menurut Ornstein dan Levine bahwa profesi adalah jabatan yang melayani masyarakat, memerlukan bidang ilmu tertentu, memerlukan pelatihan khusus, otonom, bertanggung jawab, komitmen terhadap jabatan dan klien, teradministrasikan, mempunyai kode etik, dan mempunyai status sosial ekonomi yang tinggi.
- b. Menurut Sanusi, bahwa profesi memiliki ciri-ciri sebagai jabatan yang memiliki fungsi dan signifikansi sosial yang menentukan, menuntut keahlian khusus, berdasarkan pada disiplin ilmu yang jelas, sistematis dan eksplisit, memerlukan pendidikan tinggi, memiliki kode etik, melayani masyarakat, bebas dari campur tangan orang lain, dan memiliki prestise yang tinggi dalam masyarakat.
- c. Khusus untuk profesi guru menurut *National Education Association* adalah jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual, menggeluti ilmu khusus, memerlukan persiapan yang lama dan latihan terus-menerus, kegiatan nir-laba, dan mempunyai organisasi profesi yang kuat.

- d. Menurut Supriyadi, untuk menjadi guru dituntut memiliki lima hal sebagai berikut:
- a) guru memiliki komitmen kepada siswa dan proses belajarnya, b) guru menguasai secara mendalam bahan atau mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa melalui berbagai cara evaluasi, d) guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukan oleh dan belajar dari pengalamannya, dan 5) guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesi.³⁴
- e. Profesi juga diartikan sebagai jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif.³⁵

Jadi profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu. Artinya suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, tetapi memerlukan persiapan melalui pendidikan dan pelatihan secara khusus. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.³⁶ Dengan adanya kriteria profesionalisme guru tersebut, perlu adanya paradigma baru untuk melahirkan profil guru Indonesia yang profesional di abad ke-21, yaitu: memiliki kepribadian yang matang dan berkembang, penguasaan ilmu yang kuat, keterampilan untuk membangkitkan peserta didik kepada sains dan teknologi, pengembangan profesi serta berkesinambungan.

³⁴ Futiaty Romlah, *Op.Cit*, h. 79

³⁵ Webstar, dalam Kunandar, h. 45

³⁶ UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Menurut bahasa, kata profesional berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim, dan sebagainya. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.³⁷ Dari pengertian tersebut sangat jelas sekali bahwa yang dimaksud dengan guru profesional adalah seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga dia mampu melakukan tugas dan fungsinya secara maksimal.

Mencermati tugas dan tanggung jawab guru yang sangat kompleks, maka menurut Moh Ali dalam *Menjadi Guru Profesional*³⁸ yang ditulis oleh M. Uzer Usman, profesi ini harus memiliki persyaratan sebagai berikut:

- a. Menuntut adanya keterampilan dan kecerdasan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- b. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
- c. Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- d. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
- e. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Selain syarat tersebut menurut Uzer Usman sendiri, masih ada persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pekerjaan yang tergolong ke dalam suatu profesi yaitu: a) memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, b) memiliki klien atau obyek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya, c) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di

³⁸M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya: 2003), Cet.ke-15, h. 15.

masyarakat. Dengan demikian profesi seorang guru harus ditempuh melalui jenjang pendidikan yang khusus.

National Education Asociation (NEA) memberikan kriteria guru profesional sebagai berikut:

- a. Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual
- b. Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus
- c. Jabatan yang memerlukan kesiapan profesional yang lama
- d. Jabatan yang memerlukan "latihan dalam jabatan" yang berkesinambungan
- e. Jabatan yang menjanjikan karir hidup dan keanggotaan yang permanen
- f. Jabatan yang memerlukan baku (standarnya) sendiri
- g. Jabatan yang lebih mengutamakan layanan di atas keuntungan pribadi
- h. Jabatan yang memiliki organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.³⁹

Menurut Surya dalam Kunandar, guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Selain itu, juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksankan seluruh pengabdiannya. Guru yang profesional mempunyai tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual. Tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya, dan menghargai serta mengembangkan dirinya. Tanggung jawab sosial diwujudkan melalui kompetensi guru dalam memahami dirinya sabagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta memiliki kemampuan interaktif yang efektif. Tanggung jawab intelektual diwujudkan melalui penguasaan berbagai perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya. Tanggung jawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penampilan guru sebagai makhluk beragama yang perilakunya senantiasa tidak menyimpang dari norma-norma agama dan moral.⁴⁰

³⁹Wakidi, *Pembinaan Profesionalitas Guru pada Lembaga Pendidikan Islam*, (Tesis Program Pascasarjana UIIS Malang: 2002) h. 16

⁴⁰Kunandar, *Guru Profesional*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada: 2007), Cet. Ke-1, h. 48

Guru profesional adalah guru yang mengenal tentang dirinya. Yaitu, dirinya adalah pribadi yang dipanggil untuk mendampingi peserta didik dalam belajar. Guru dituntut mencari tahu terus menerus bagaimana seharusnya peserta didik itu belajar. Sikap yang harus senantiasa dipupuk adalah kesediaan untuk mengenal diri dan kehendak untuk kemurnian keguruannya. Meluangkan belajar dengan meluangkan waktu untuk menjadi guru. Seorang guru yang tidak bersedia belajar tidak mungkin kerasan dan bangga menjadi guru.

Soedijarto berpendapat bahwa guru sebagai jabatan profesional memerlukan pendidikan lanjutan dan latihan khusus, maka guru sebagai jabatan profesional, seperti dokter dan lawyer, memerlukan pendidikan pasca sarjana. Namun pasca sarjana bagi jabatan profesional bukanlah program akademik, tetapi program profesional yang mengutamakan praktik.

Dalam upaya memajukan jabatan guru sebagai jabatan profesional, kita belum sepenuhnya mengnut pendidikan profesional lainnya yang lebih tua, seperti dokter. Namun dengan adanya Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan yang khusus menangani urusan mutu pendidikan dan keguruan, peluang untuk menuju ke arah profesionalitas jabatan guru dan pengelolaan pendidikan menjadi semakin terbuka.

Pemerintah melalui presiden sudah mencanangkan guru sebagai profesi pada tanggal 2 Desember 2004. guru sebagai profesi dikembangkan melalui:

- a. sistem pendidikan
- b. sistem penjaminan mutu
- c. sistem manajemen
- d. sistem remunerasi

e. sistem pendukung profesi guru⁴¹

Dengan pengembangan guru sebagai profesi, diharapkan mampu membentuk, membangun dan mengelola guru yang memiliki harkat dan martabat yang tinggi di tengah masyarakat, meningkatkan kehidupan guru yang sejahtera dan meningkatkan mutu pelajaran yang mampu mendukung terwujudnya lulusan yang kompeten dan terstandar dalam kerangka pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan nasional pada masa mendatang. Selain itu, juga diharapkan akan mendorong terwujudnya guru yang cerdas, berbudaya, bermartabat, sejahtera, canggih, elok, unggul, dan profesional. Guru masa depan diharapkan semakin konsisten dalam mengedepankan nilai-nilai budaya mutu, keterbukaan, demokratis, dan menjunjung akuntabilitas dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehari-hari.⁴²

Guru yang profesional dituntut dengan sejumlah prasyarat minimal, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan peserta didiknya, memiliki jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar, dan sebagainya. Dengan demikian tugas seorang guru bersifat berbasis kompetensi yang menekankan pada penguasaan secara optimal konsep keilmuan yang berdasarkan nilai-nilai etika dan moral. Konsekuensinya, seorang guru tidak lagi menggunakan komunikasi satu arah yang selama ini dilakukan, melainkan menciptakan suasana kelas yang kondusif sehingga terjadi komunikasi dua arah secara demokratis antara guru dengan siswa.

⁴¹*Ibid*, h. 49

⁴²*Ibid*, h. 51

Kondisi yang demikian diharapkan mampu menggali potensi dan kreativitas peserta didik.

Dengan profesionalisme guru, maka guru masa depan tidak tampil lagi sebagai pengajar, seperti fungsinya yang menonjol selama ini, tetapi beralih sebagai pelatih, pembimbing, dan manajer belajar. Sebagai pelatih, guru bertugas untuk mendorong siswanya untuk menguasai alat belajar, memotivasi siswa untuk bekerja keras dan mencapai prestasi setinggi-tingginya, dan membantu siswa menghargai nilai belajar dan pengetahuan. Sebagai pembimbing atau konselor, guru akan berperan sebagai sahabat siswa, menjadi teladan dalam pribadi yang mengundang rasa hormat dan keakraban darisiswa. Sebagai manajer belajar, guru akan membimbing siswanya belajar, mengambil prakarsa dan mengeluarkan ide-ide baik yang dimilikinya. Dengan ketiga peran guru ini, maka diharapkan para siswa mampu mengembangkan kreativitas dan mendorong adanya penemuan keilmuan dan teknologi yang inovatif sehingga para siswa mampu bersaing dalam masyarakat global.

B. Evaluasi Kinerja Guru

Terdapat beberapa istilah yang mempunyai keterkaitan dengan evaluasi tetapi memiliki penekanan pada aspek tertentu. Evaluasi merupakan terjemahan bahasa Inggris *evaluation* yang identik dengan penilaian. Dalam penulisan ini kedua istilah tersebut akan digunakan secara bersama-sama atau bergantian. Istilah lain yang mempunyai makna hampir sama dengan evaluasi adalah *assessment* dan *measurement* (pengukuran). Membahas evaluasi tidak akan terlepas dari pengukuran dan penilaian.

Evaluasi juga diartikan sebagai proses menyediakan informasi untuk membuat keputusan. Evaluasi diartikan juga sebagai proses menetapkan pertimbangan nilai

berdasarkan pada peristiwa tentang suatu program atau produk.⁴³ Sedangkan menurut Shertzer dan Stone⁴⁴ ”*evaluation consists of making systematic judgment of the relative effectiveness with which goals are attained in relation to special standard*”. Evaluasi diartikan sebagai proses menentukan kesesuaian pada produk, tujuan, prosedur, program, pendekatan dan fungsi. Kata kunci dari pengertian evaluasi adalah proses, pertimbangan dan nilai. Jadi evaluasi merupakan suatu proses yang dilakukan terhadap suatu kegiatan. Kegiatan dapat berupa suatu program yang sudah direncanakan, sehingga untuk mengetahui keberhasilan dan manfaatnya dilakukan proses penilaian. Evaluasi sebagai suatu proses hanya menyiapkan data kepada pengambilan keputusan. Data yang disediakan mengandung nilai yang dapat memberikan arti tergantung pada pertimbangan yang dilakukan oleh pengambil keputusan.

Assessment merupakan prosedur yang digunakan untuk mendeskripsikan tingkah laku. *Measurement* / pengukuran sebagai upaya membandingkan sesuatu dengan ukuran tertentu; biasanya berkaitan dengan kuantitatif. Sedangkan menurut Ebel,⁴⁵ dalam Murtadho, menyebutkan pengukuran merupakan suatu set aturan mengenai pemberian angka terhadap hasil suatu kegiatan. Beberapa konsep ini mempunyai pengertian yang berbeda tetapi ada kesamaannya terutama dalam tujuannya, yaitu menyediakan data.

Evaluasi kinerja merupakan kelanjutan dari kegiatan rekrutmen dan seleksi atau penempatan pekerjaan. Evaluasi juga merupakan salah satu dari langkah pemberdayaan guru atau pegawai dalam proses untuk menghasilkan tenaga yang profesional, yang sangat berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan. Pada umumnya orang-orang

⁴³ Mary Lee Smith & Glass Gene V. *Research and Evaluation in Education and the Social Science*, (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1987)

⁴⁴ Bruce Shertzer & Shelley Stone, *Fundamental of Guidance*, Fourth Edition, (USA: 1981Purdue University), h. 464

⁴⁵Murtadlo, *Op. Cit.* h. 42

yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa evaluasi kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan karyawan yang bersangkutan. Pentingnya evaluasi kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif adalah merupakan kepentingan bagi pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Bagi para karyawan atau pegawai, evaluasi tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya akan sangat bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi itu sendiri, evaluasi kinerja pegawai atau karyawan adalah sangat penting arti serta peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan program manajemen sumber daya manusia secara efektif.⁴⁶

Yang dimaksud evaluasi kinerja guru dalam penelitian ini adalah evaluasi yang dilakukan kepada semua guru yang ada di dalam suatu organisasi pendidikan pada tahap akhir setelah melalui tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan. Evaluasi secara umum diartikan sebagai suatu pengukuran atau penilaian terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi yang bisa dilakukan pada pertengahan bulan, akhir bulan atau pertengahan tahun atau akhir tahun.

Secara spesifik pengertian evaluasi kinerja menurut Hadari Nawawi dalam Frank Jefkins, *Public Relations*, merupakan penilaian secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang

⁴⁶Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2002), Cet.ke-9, h. 223.

pegawai dengan cara mengidentifikasi, mengukur dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan suatu organisasi. Kegiatan pengukuran tersebut merupakan usaha untuk menetapkan keputusan tentang sukses atau tidaknya pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.⁴⁷

Evaluasi kinerja dalam hal ini disebut juga dengan penilaian kinerja. Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap kinerja karyawan dan potensi mereka untuk berkembang. Penilaian kinerja mencakup prestasi kerja, cara bekerja, dan pribadi mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan profesinya.⁴⁸

Yang dimaksud dengan prestasi kerja ialah hasil pekerjaan, apakah pekerjaan tersebut sudah sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan apakah sudah tepat penyelesaiannya dengan alokasi waktu yang telah diberikan. Apakah hasil pekerjaan itu sudah memenuhi akuntabilitas atau sekedar selesai. Cara bekerja mencakup ciri-ciri efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Sedangkan ukuran penilaian pribadi karyawan ialah butir-butir pancasila yang telah diuraikan antara lain sudah termasuk di dalamnya dedikasi dan motivasi yang tinggi untuk berjuang dalam dunia pendidikan.

Kreativitas seorang karyawan atau guru dapat dilihat dari aktifitas orang tersebut dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Orang yang kreatif sering berinisiatif melakukan sesuatu yang belum pernah ada di lingkungan kerjanya dan bahkan sering mengemukakan ide-ide yang baru. Kalau seseorang sedang belajar, juga akan tampak

⁴⁷ Frank Jefkins, *Public Relations*, (Jakarta, PT Rajawali Press:1992), h.157.

⁴⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, Rineka Cipta: 2004), Cet.ke-2, h. 135.

pada hasil karyanya yang tidak monoton, suatu hasil karya yang menunjukkan buah pikiran baru dan berguna bagi pengembangan dan proses pendidikan.

Manajemen evaluasi kinerja guru meliputi empat fungsi manajemen yaitu: perencanaan evaluasi kinerja, pengorganisasian evaluasi kinerja, pelaksanaan program evaluasi kinerja, serta evaluasi evaluasi kinerja itu sendiri.

1. Perencanaan Evaluasi Kinerja

Secara umum yang dimaksud dengan perencanaan adalah alat untuk mencapai tujuan. Di dalam perencanaan harus dapat diketahui kapan, di mana, dan bagaimana melaksanakan program. Penggunaan perencanaan adalah untuk menyelidiki dan menyiapkan jalan untuk keputusan yang diperlukan atau untuk tindakan yang akan dilakukan. Perencanaan harus dianggap sebagai fungsi yang terpisah dan bukan merupakan tujuan akhir, tetapi selalu sebagai alat untuk mencapai tujuan. Sebagai alat, perencanaan menjadi tahap pertama untuk sesuatu yang akan datang.⁴⁹

Perencanaan sebagian besar adalah sebuah aktivitas kognitif yang menyangkut pemrosesan informasi, menganalisis, dan memutuskan. Perencanaan manajerial menyangkut formulasi dari agenda yang informal dan implisit, dari pada dokumen-dokumen dan kesepakatan-kesepakatan tertulis yang formal. Karena perencanaan kebanyakan berupa suatu kegiatan yang kognitif yang jarang terjadi sebagai episode tunggal yang bijaksana. Perencanaan bisa dilihat ketika seorang manajer mengambil tindakan untuk melaksanakan rencana. Selama proses ini perilaku-perilaku manajerial

⁴⁹*Ibid*, h.80

yang lainnya akan diikutsertakan juga, khususnya dalam menjelaskan, memotivasi, dan memberi informasi.⁵⁰

Dalam istilah organisasi terdapat beberapa jenis perencanaan yaitu: perencanaan strategik termasuk penentu sasaran-sasaran strategik, strategi-strategi kinerja, dan kebijakan-kebijakan yang luas bagi unit organisasi. perencanaan operasional adalah pengaturan pekerjaan rutin dan penentuan pembagian tugas untuk hari atau minggu berikutnya. Perencanaan tindakan (*action planning*) adalah pengembangan dari langkah-langkah tindakan yang terinci dan pengaturan untuk membuat perubahan yang penting, implementasi kebijakan yang baru, atau menjalankan sebuah proyek.⁵¹

Aspek yang penting dari perencanaan adalah memutuskan bagaimana mengalokasikan sumber daya di antara berbagai kegiatan sesuai dengan kepentingan relatifnya. Termasuk di dalam perencanaan juga pengembangan prosedur untuk menghindari masalah-masalah atau bencana dan pengembangan prosedur untuk melakukan tanggapan secara cepat dan efektif terhadap masalah-masalah yang tidak dapat dihindari.

2. Pengorganisasian Evaluasi Kinerja

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan atau anggota, penetapan departemen-departemen (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan. Menurut Malayu, pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk

⁵⁰Gary Yukl h.66

⁵¹*Ibid.* h. 67

mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.⁵²

Menurut Manullang dalam Malayu Hasibuan, pengorganisasian merupakan suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Selanjutnya Sudirman menyatakan yang dimaksud dengan pengorganisasian adalah cara yang ditempuh oleh sebuah lembaga untuk mengatur kinerja lembaga termasuk para anggotanya. Pengorganisasian tidak lepas dari koordinasi, yang sering didefinisikan sebagai upaya penyatuan sikap dan langkah dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.⁵³

Secara singkat aspek-aspek penting dari pengorganisasian antara lain:

- adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai
- adanya sistem kerja sama yang terstruktur dari sekelompok orang
- adanya pembagian kerja dan hubungan kerja antara sesama karyawan
- adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi
- adanya keterikatan formal dan tata tertib yang harus ditaati
- Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas

Adapun proses atau langkah-langkah dalam pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah *profit motive* atau *service motive*

⁵² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalah*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2005), Cet. Ke-5, h. 118-119

⁵³ Sudirman, *Zakat Dalam Pusaran Arus Modernitas*, (Malang, UIN Malang Press: 2007), Cet ke-1, h. 83

- b. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan, dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
- c. Pengelompokan kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama
- d. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- e. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
- f. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dihindarkan.
- g. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah *line organization*, *line and staff organization*, ataukah *function organization*.
- h. Struktur, artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan, apa sstruktur organisasi “segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/horizontal ataukan oval”.⁵⁴

Jika proses pengorganisasian evaluasi kinerja dilakukan dengan baik dan berdasarkan alamiah maka organisasi yang disusun akan baik, efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan lembaga dalam mencapai tujuannya.

⁵⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.* h.127

Dalam pengorganisasian, agar semua anggota dapat melakukan tugas sesuai dengan kewajibannya, maka koordinasi antar anggota harus berjalan dengan lancar. Koordinasi sangat perlu dilakukan sesering mungkin sesuai dengan kebutuhan untuk menghindari perilaku anggota yang berjalan dengan kemauannya sendiri. Koordinasi bida berbentuk pemantapan terhadap visi dan misi lembaga yang barangkali belum terlalu dipahami oleh segenap anggota. Koordinasi akan memegang peranan penting untuk menjaga kesolidan sebuah organisasi.

Sudewo dalam Sudirman, memaparkan beberapa faktor yang harus dilibatkan dalam koordinasi sebagai berikut:

a. Pimpinan

Dalam organisasi pendidikan, bagus atau tidaknya organisasi sedikit banyak akan tergantung kepada pimpinannya. Sesuai dengan ungkapan yang sering kita dengar bahwa warna sebuah organisasi ditentukan oleh siapa pemimpinya. Oleh sebab itu, koordinasi harus melibatkan pihak pimpinan agar diketahui kemana arah organisasi yang diinginkan pimpinan. Walaupun begitu, pimpinan tidak bisa seenaknya memaksakan kehendak kepada anggotanya. Dengan koordinasi inilah akan hilang penyumbat kebuntuan komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

Mengingat pentingnya posisi ketua ataupun pimpinan dalam sebuah institusi, perlu kiranya dilakukan pemilihan yang fair sehingga pemimpin terpilih benar-benar orang yang memiliki kapasitas yang handal. Segala kepentingan kelompok harus dipinggirkan demi kemajuan sebuah organisasi.

b. Kualitas Anggota

Sebuah organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kapasitas anggota akan menjadi unsur penting dalam membangun citra organisasi. Potensi yang beragam dari anggota lembaga tersebut akan menghasilkan kekuatan besar apabila dikoordinir dengan baik. Sebaliknya, walaupun sebuah organisasi diisi dengan orang-orang yang kompeten di bidangnya, namun tidak dikoordinasi dengan baik maka potensi yang dimiliki akan tenggelam.

c. Sistem

Sistem yang baik akan menjadikan sebuah organisasi lebih lama bertahan hidup. Untuk membentuk sistem yang ideal diperlukan beberapa syarat, diantaranya adalah adanya kesadaran bersama dalam lembaga itu bahwa sistem merupakan bagian penting dalam perjalanan organisasi. Agar suatu sistem dapat dilaksanakan secara maksimal, diperlukan kerjasama yang utuh antar komponen organisasi sehingga sistem yang dibuat sesuai dengan aspirasi anggota. Keterlibatan anggota organisasi dalam menentukan sistem yang berlaku, maka pembenahan sistem akan mudah dilakukan, tanpa menimbulkan konflik internal. Ketika prosedur sistem telah disahkan, maka seluruh anggota organisasi akan terikat dengan kesepakatan yang dibuat.⁵⁵

Mengenai bentuk-bentuk organisasi yang disebutkan oleh Flippo dalam Sudjana terdiri atas organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, dan organisasi proyek.⁵⁶ Organisasi lini merupakan organisasi yang dalam hubungan antara tanggung jawab, wewenang dan pekerjaan para pelaksana dilakukan dalam hubungan satu arah. Dalam organisasi lini, hubungan satu arah tersusun dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah. Orang-orang yang melakukan tugas akan menerima perintah dari

⁵⁵ Sudirman *Op. Cit.*, h.84-85

⁵⁶ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, (Bandung, Falah Production, 2004), Cet.ke-3, h. 1330-131

pimpinan di tingkat yang lebih tinggi. Dalam organisasi lini pendelegasian wewenang dilakukan secara vertikal melalui garis terpendek dari seorang atasan kepada bawahan.

Dalam bentuk organisasi lini dan staf, fungsi staf terpisah dari fungsi pimpinan. Staf dibentuk untuk mengerjakan tugas khusus. Pada umumnya organisasi lini dan staf diterapkan dalam kegiatan organisasi besar dan kompleks. Dalam organisasi ini tenaga pendukung dan pelaksana dalam jumlah besar sehingga hubungan antara pihak pelaksana dilakukan secara tidak langsung. Dalam bentuk organisasi fungsional tidak mengutamakan hubungan hirarki secara struktural melainkan lebih menitikberatkan pada fungsi yang perlu dijalankan. Bentuk organisasi ini lebih mengembangkan hubungan kefungsiannya. Berbeda dengan organisasi dalam bentuk proyek. Organisasi ini dimunculkan dengan maksud agar ketiga bentuk organisasi di atas dapat menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi pekerjaan. Dengan menyesuaikan diri ini maka efisiensi dan efektivitas kerjanya dapat ditingkatkan dengan memperhatikan hubungan kemanusiaan.

3. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja

Pada hakekatnya pelaksanaan program evaluasi kinerja merupakan fungsi administrasi yang dilaksanakan agar tugas, fungsi tanggung jawab dan wewenang yang telah diorganisasikan berjalan sesuai dengan kebijakan dan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan dalam sebuah manajemen adalah aktualisasi perencanaan yang dicanangkan oleh organisasi. Jadi dalam pelaksanaan evaluasi kinerja menerangkan mengenai bagaimana proses evaluasi kinerja tersebut dilaksanakan. Dalam pelaksanaan program evaluasi kinerja

terdapat beberapa komponen yang sangat diperlukan, diantaranya adalah motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.⁵⁷

Motivasi menyangkut perilaku manusia dan merupakan sebuah unsur yang vital dalam manajemen. Motivasi dapat diartikan sebagai membuat seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan semangat, karena orang itu ingin melakukannya.⁵⁸ Motivasi akan memunculkan semangat bekerja dan pantang menyerah saat menghadapi pelbagai tantangan dan hambatan. Untuk memotivasi anggota organisasi, perlu dibangun sikap kebersamaan dan keterbukaan sehingga anggota yang baru masuk sekalipun akan merasa menjadi bagian utuh yang diharapkan kiprahnya.

Komponen penting lainnya dalam tahap pelaksanaan adalah komunikasi. Komunikasi merupakan kegiatan untuk menyampaikan informasi secara timbal balik sehingga tidak terjadi kesalahpahaman. Terhentinya informasi akan menyebabkan kemacetan interaksi sehingga pada akhirnya akan memunculkan masalah baru. Sering dikatakan bahwa siapa yang menguasai informasi, dialah yang akan menguasai dunia. Oleh sebab itulah, jalannya arus informasi harus berlangsung secara lancar.

Kendala yang tak jarang dijumpai adalah adanya pihak tertentu yang mengaburkan informasi atau bahkan menutup informasi. Keserakahan semacam ini akan membuat pintu-pintu informasi dan pada akhirnya akan merugikan banyak kalangan.

Ketika informasi masuk dalam dunia manajemen, seluruh personel organisasi harus memiliki kesamaan visi untuk bekerja sama memajukan lembaga. Setiap masalah harus diselesaikan dengan segera. Jika suatu gejala tidak baik di sebuah organisasi, dan

⁵⁷ *Ibid*, h.86

⁵⁸ George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2005), Cet.ke- 9. h. 168

kenyataan itu dibiarkan berlarut-larut, yang terjadi kemudian adalah saling curiga, salingmenuduh dan bahkan saling menjatuhkan. Ini adalah akibat logis dari terputusnya arus komunikasi.

Komunikasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis, komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang dibangun antara atasan dan bawahan secara simultan. Komunikasi vertikal dari atas bisa berupa pengarahan atau instruksi di samping nasehat atau penilaian. Sedangkan komunikasi dari bawah bisa berbentuk laporan, pengaduan, permintaan, saran, dan kritik.⁵⁹

Komunikasi jenis kedua adalah komunikasi horizontal, yakni komunikasi yang dibangun antaranggota, antar bidang atau antarkelompok yang sifatnya lebih fleksibel. Komunikasi semacam ini akan lebih mudah menyelesaikan masalah karena tidak dibatasi oleh hirarki atau jenjang jabatan. Ketika kedua jenis komunikasi ini berlangsung secara efektif, lembaga apapun termasuk lembaga pendidikan akan mudah membuat terobosan cemerlang untuk memberdayakan anggotanya.

Unsur terakhir yang penting dalam pelaksanaan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah unsur yang esensial dalam sebuah organisasi. kepemimpinan tidak lepas dari karakter individu yang sering ditentukan oleh lingkungan keluarga, lingkungan bergaul, belajar atau tempat kerja. Bakat kepemimpinan membutuhkan stimulus dari luar sehingga bakat itu dapat tumbuh dan berkembang secara maksimal. Kepemimpinan yang baik tidak lahir dari konflik kepentingan yang akan memenangkan kelompoknya dan menghancurkan lawannya. Sesungguhnya, pemimpin yang diidamkan

⁵⁹Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung, Mandar Maju: 1992), Cet.ke-1, h. 93

adalah sosok pemimpin yang menjadi tumpuan harapan semua orang, dan bukan golongan atau kelompok tertentu.⁶⁰

4. Pengawasan Evaluasi Kinerja Guru

Pengawasan program atau disebut juga dengan evaluasi program merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program evaluasi kinerja. Melakukan evaluasi program kinerja adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan. Titik awal dari kegiatan evaluasi program adalah untuk melihat apakah tujuan program evaluasi kinerja sudah tercapai atau belum,⁶¹ sehingga dapat diketahui apa saja kendala dan solusi dalam melaksanakan evaluasi kinerja guru di lembaga pendidikan tersebut.

Pengawasan pada hakekatnya adalah suatu aktivitas dalam usaha mengendalikan, menilai dan mengembangkan kegiatan organisasi agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Terry, dalam Hendyat Soetopo mengartikan pengawasan adalah:

"to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed, to insure result in keeping with the plan", sedangkan Henry Fayol mengatakan bahwa *"control consists in verifying whether everything occur in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established"*. dari kedua pengertian tersebut pengawasan mengandung arti melihat, mengecek apa yang terjadi, menilai dan dicocokkan dengan rencana semula yang telah dibuat, instruksi yang telah diberikan dicocokkan dengan prinsip-prinsip yang dikembangkan.⁶²

Dari beberapa penjelasan tersebut dapat diambil suatu pengertian bahwa pengawasan merupakan proses aktivitas yang meliputi kegiatan pengecekan, penilaian,

⁶⁰Sudirman, *Op. Cit.* h. 88-89

⁶¹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2001), Cet.ke-2, h. 290-291

⁶²Henyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang, UNM:2001), h. 75

pengoreksian yang berdasarkan pada rencana, perintah dan prinsip suatu organisasi dengan tujuan mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi. Apabila dipaparkan lebih rinci maka pengawasan ini memiliki beberapa tujuan yaitu: agar pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan, prosedur serta perintah yang telah ditetapkan; agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan; agar sarana yang ada dapat didayagunakan secara efektif dan efisien, dan agar diketahui kelemahan dan kesulitan organisasi, kemudian dicari jalan keluarnya.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan adalah preventif dan represif. Preventif mengacu pada pencegahan timbulnya penyimpangan pelaksanaan kerja organisasi dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Represif dalam arti usaha mencapai ketaat-azasan dan kedisiplinan menjalankan setiap aktifitas agar memiliki kepastian hukum dan menetapkan perbaikan jika terdapat penyimpangan. Secara umum pengawasan program bertujuan untuk perbaikan program bagi program yang telah disusun.⁶³

5. Manfaat Penilaian

Penilaian kinerja mempunyai banyak manfaat, karena dapat digunakan sebagai alat dalam berbagai pengambilan keputusan. Billows menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan antara lain dapat dipergunakan sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji, bonus dan sebagai alat dalam pengawasan penugasan pekerjaan, penentuan latihan dan pengembangan, sebagai alat pemberi rangsangan dan dalam pemberian nasihat-nasihat kepada karyawan.

⁶³*Ibid*, h. 80

Beberapa manfaat lain yang diperoleh dari adanya penilaian antara lain adalah adanya

- pengembangan staf melalui *inservice training*,
- pengembangan karier melalui *inservice training* adanya hubungan baik antara staf dan pimpinan,
- pengetahuan tentang sekolah lebih mendalam dan pribadi-pribadi,
- hubungan produktif antara penilai dengan perencanaan dan pengembangan sekolah,
- kesempatan belajar yang lebih baik bagi siswa,
- adanya peningkatan moral dan efisiensi sekolah.⁶⁴

Di sekolah dasar penilaian guru sangat bermanfaat untuk menilai keberhasilan guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Di antaranya keberhasilan guru dalam merencanakan rancangan pembelajaran, dalam melakukan pengelolaan pembelajaran, dalam membina hubungan dengan siswa, dan dalam melakukan penilaian. Penilaian kinerja guru juga bermanfaat untuk meninjau kemampuan yang ada dan menentukan bentuk pembinaan yang dibutuhkan guna meningkatkan kinerja yang ada.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk mengevaluasi hasil kerja yang telah diperoleh. Dan dari hasil penilaian tersebut akan dapat dijadikan sebagai acuan untuk menentukan tindakan selanjutnya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan adanya penilaian kinerja guru, diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berharga bagi sekolah bila dilakukan dengan sikap yang positif dan semangat kerjasama antara petugas penilai dengan guru yang dinilai.

⁶⁴Dalam tesis Sensus Sianto, *Hubungan antara Motivasi Kerja, Dinamika Organisasi Informal dan Sistem Birokrasi Dengan Kinerja Guru*, UNM, 2006, h. 35

6. Metode Evaluasi Kinerja

a. Metode Evaluasi Berorientasi Masa Lalu

Teknik yang sering dipakai dan yang mempunyai orientasi masa lalu mencakup beberapa metode sebagai berikut:

- 1) *Rating Scale*, yaitu metode penilaian untuk memberikan suatu evaluasi yang subyektif tentang penampilan individu dengan menggunakan skala dari rendah sampai tinggi.
- 2) *Check Lists*, merupakan metode penilaian untuk menyeleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan.
- 3) *Critical incident*, merupakan metode penilaian yang mengrahkan pembuat perbandingan untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan tingkah laku karyawan (kejadian-kejaian kritis) dalam cara kerja mereka.
- 4) *Review method*, metode ini merupakan metode pengulasan lapangan untuk mengenal informasi khusus tentang prestasi kerja karyawan.
- 5) *Performance test*, metode evaluasi ini dapat dilakukan dengan suatu tes keahlian seperti demonstrasi ketrampilan, sedangkan observasi dilakukan dalam kenyataan serupa yang dijumpai.
- 6) *Group evaluation*, metode penilaian dengan cara mengevaluasi kelompok untuk menghasilkan ranking dari yang paling baik sampai yang paling buruk.⁶⁵

b. Metode Evaluasi yang Berorientasi Masa Depan

Supriyanto memaparkan beberapa metode evaluasi kinerja yang berorientasi pada masa depan sebagai berikut:

- 1) Penilaian diri sendiri, merupakan metode penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai dirinya sendiri dalam rangka perbaikan dan kemajuan di masa mendatang.
- 2) Penilaian menurut psikologis, merupakan metode penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi tentang kepandaian, kemauan, dorongan dan sifat pekerjaan seorang karyawan yang akan membantu prestasi kerja di masa yang akan datang.
- 3) Pendekatan MBO (*Management By Objective*), merupakan pendekatan manajemen pada sasaran bahwa setiap karyawan yang memiliki hubungan kerja yang baik akan memiliki prestasi hubungan kerja di masa mendatang.
- 4) Teknik penilaian pusat, metode penilaian ini berpokok pada penilaian wawancara, tes psikologi, riwayat hidup, kelompok diskusi, dan pelajaran stimulasi kerja untuk penilaian kesanggupan di masa datang.⁶⁶

⁶⁵dalam bukunya Marihot, disebutkan lima metode evaluasi secara umum, yaitu: ranking method, grading method, checklist method, dan graphic rating method, Marihot Ahm Manullang, *Manajemen Personalialia*, (Yogyakarta, UGM Press: 2006), Cet ke-3, h. 143.

C. Program Evaluasi Kinerja Guru

Program evaluasi kinerja guru meliputi empat komponen yaitu: perencanaan evaluasi kinerja, pengorganisasian evaluasi kinerja, pelaksanaan evaluasi kinerja, serta evaluasi program. Evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* ini sudah dilaksanakan sejak tahun pertama berdirinya lembaga tersebut yaitu pada tahun 2002. pada tahun awal berdirinya SDI Sabilillah, kepala sekolah menerima format penilaian dari ketua yayasan langsung. Akan tetapi saat ini kepala sekolah telah diberi kewenangan oleh ketua yayasan untuk membuat format evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah. Mulai saat itu sampai sekarang evaluasi kinerja guru dilakukan satu tahun sekali. Evaluasi dilakukan oleh kepala sekolah dan tim kepada seluruh guru atau pengajar di SDI Sabilillah.

Kinerja guru menunjukkan pada suatu keadaan di mana guru-guru di suatu sekolah secara sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar di sekolah. Kesungguhan kerja yang dimaksud terlihat dengan jelas dalam usaha merencanakan program pengajarannya dengan baik, teratur, disiplin masuk kelas untuk menyajikan materi pengajaran dan membimbing kegiatan belajar siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan tertib/teratur serta setia dan taat menjalankan atau menyelesaikan kegiatan sekolah lainnya tepat waktu.

Evaluasi kinerja dalam hal ini disebut juga dengan penilaian kinerja. Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap kinerja karyawan dan potensi mereka untuk berkembang. Penilaian kinerja mencakup prestasi kerja, cara bekerja, dan pribadi

⁶⁶John Supriyanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta, BPFE:2001), Cet.ke-5, h. 35-40, jenis penilaian yang berorientasi pada masa depan, juga disampaikan oleh Sondang P. Siagian, dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.243-251.

mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan profesinya.

Penilaian atau evaluasi kinerja guru sangat bermanfaat untuk mengevaluasi hasil kerja yang telah diperoleh. Dan dari hasil penilaian tersebut akan dapat dijadikan sebagai acuan untuk menentukan tindakan selanjutnya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan adanya penilaian kinerja guru, diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berharga bagi sekolah bila dilakukan dengan sikap yang positif dan semangat kerjasama antara petugas penilai dengan guru yang dinilai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berlangsung dalam latar yang wajar dengan menggunakan paradigma fenomenologis karena bertujuan memahami fenomena-fenomena yang terjadi dalam subyek penelitian. Pendekatan kualitatif menurut Kriek dan Miller dalam Moleong merupakan tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya yang berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahannya.⁶⁷ Sejalan dengan definisi tersebut, Bogdan dan Biklen menjelaskan dalam studi kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan perilaku orang-orang yang dapat diamati. Oleh sebab itu studi kualitatif disebut dengan istilah *inquiry* alamiah (*naturalistik*).

Adapun ciri-ciri dari penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen adalah 1) mempunyai latar alami sebagai sumber data langsung dan penulis merupakan instrumen kunci, 2) bersifat deskriptif, yaitu memberikan situasi tertentu dan pandangan tentang dunia secara deskriptif, 3) lebih memperhatikan proses daripada hasil atau produk semata, 4) menganalisa data secara induktif, dan makna merupakan esensial.⁶⁸

⁶⁷Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Cet. ke-17, h. 4.

⁶⁸Bogdan, Robert & Biklen, SK. *Qualitative for Education: an Instruction to Theory And Methods*, (Boston: Allyn And Bacon, Inc, 1982), h. 27.

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan mengenai pelaksanaan program evaluasi kinerja guru mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta evaluasi program. Untuk itu penulis melakukan serangkaian kegiatan di lapangan mulai dari mendatangi lokasi, studi orientasi dan dilanjutkan dengan studi secara terfokus.

Karakteristik pokok dari pendekatan kualitatif ialah mementingkan makna, konteks, dan perspektif emik. Proses penelitian lebih berbentuk siklus daripada linear, di mana pengumpulan data berlangsung secara simultan, lebih mementingkan kedalaman ketimbang keluasan cakupan penelitian; wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam proses pengumpulan data.⁶⁹

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Dalam penelitian ini penulis akan menelaah secara komprehensi, mendetail, dan mendalam. Studi kasus merupakan salah satu jenis penelitian yang menekankan pada pendalaman kasus-kasus tertentu secara spesifik, sehingga data yang diperoleh akan komprehensif dan maksimal. Hasil penelitian yang diperoleh melalui studi kasus, tidak dimaksudkan untuk generalisasi. Namun, karena informasi yang diperoleh cukup lengkap, maka data yang diperoleh dapat menjadi representasi dari peristiwa-peristiwa atau kenyataan-kenyataan yang serupa. Dalam penelitian ini kasus yang diangkat adalah kasus program evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo.

⁶⁹Sanapiah Faisal, *filosofi dan akar tradisi penelitian kualitatif*, makalah pelatihan metode kualitatif(Surabaya, BMPTSI: 1998), h.81

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Instrumen penelitian tidak bersifat eksternal atau obyektif, akan tetapi internal atau subyektif yaitu peneliti itu sendiri tanpa menggunakan tes angket atau eksperimen. Oleh karena itu, kehadiran penulis secara langsung dalam lapangan penelitian, yakni SDI Sabilillah Sidoarjo, merupakan keharusan dalam penelitian kualitatif.

Untuk memperoleh data yang akurat, penulis membutuhkan beberapa kali wawancara dengan informan yang telah penulis tentukan. Saat pertama kali datang, penulis menemui kepala sekolah dan langsung melakukan wawancara mengenai hal-hal yang berkaitan dengan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dengan menggunakan *recorder*. Pada hari berikutnya penulis melakukan wawancara kepada perwakilan guru yang penulis anggap sebagai orang sudah berpengalaman dalam waktu yang cukup lama di SDI Sabilillah. Wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara semi terstruktur, meskipun penulis sudah memiliki pedoman wawancara akan tetapi ketika jawaban yang diberikan oleh informan dirasa masih kurang jelas maka penulis langsung menanyakan saat itu juga. Dengan demikian tanya jawab mengalir seperti percakapan biasa akan tetapi tidak keluar dari pedoman yang telah penulis buat.

Di sela-sela wawancara, penulis juga meminta dokumentasi yang dimiliki oleh SDI Sabilillah khususnya yang ada hubungannya dengan evaluasi kinerja guru, seperti format penilaian yang digunakan pada tahun yang lalu, standart penilaian yang telah ditetapkan dan format penilaian yang baru. Setiap selesai melakukan wawancara, penulis mentranskrip hasil wawancara. Setelah penulis melakukan transkrip dan membandingkan dengan hasil wawancara dengan guru, ternyata masih ada yang kurang,

maka penulis harus kembali lagi ke tempat penelitian untuk menggali data yang lebih lengkap.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo. Penulis mengambil lokasi di Sekolah tersebut karena ada beberapa alasan yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian. SDI Sabilillah merupakan salah satu sekolah swasta yang belum lama didirikan di sekitar perumahan Sidoarjo. Penulis memperoleh informasi bahwa sejak awal berdiri lembaga tersebut telah memperoleh siswa yang lumayan banyak dibanding dengan lembaga yang baru berdiri lainnya. Dengan demikian lembaga ini sudah memperoleh kepercayaan dari masyarakat. Walaupun SDI Sabilillah baru memasuki usianya yang ke-5, namun dari segi peningkatan kuantitas siswa tidak kalah dengan sekolah lain yang jauh lebih awal didirikan. Tahun pertama jumlah siswa yang dimiliki 60 siswa, tahun kedua mulai mengalami kenaikan menjadi 180 siswa, tahun ketiga berjumlah 360 siswa dan saat ini berjumlah 575 siswa.

Informasi tersebut SDI Sabilillah memiliki prestasi yang cukup besar dari segi kuantitas dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang lainnya khususnya yang ada di wilayah Sidoarjo meskipun lembaga pendidikan tersebut terkenal dengan biaya yang mahal. Selain itu lembaga pendidikan ini memiliki tenaga pengajar yang berprestasi dalam berbagai bidang. Hal ini bisa dilihat dari keberhasilannya dalam menggelar acara-acara besar yang salah satunya adalah festival *al-Banjari* tingkat Jawa Timur yang belum lama ini dilaksanakan. Festival tersebut tidak akan bisa berhasil apabila tenaga pengajar lembaga pendidikan tersebut tidak memiliki potensi yang tinggi.

Hal lain yang membuat penulis tertarik untuk mengambil lokasi penelitian di SDI Sabilillah dikarenakan lembaga ini telah melakukan penerapan konsep *Multiple intelegences* dalam proses belajar mengajar. SDI Sabilillah melakukan penjurusan terhadap peserta didik sesuai dengan kecerdasan yang dimiliki. Dengan demikian, peserta didik akan mendapat pelayanan pendidikan sesuai dengan jenis kecerdasannya, seperti kecerdasan kata, cerdas angka dan kecerdasan musik.

Selain itu, upaya penting juga menarik perhatian adalah dilakukannya pembinaan terhadap para guru oleh kepala sekolah maupun ketua yayasan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru di lembaga pendidikan tersebut. Di antaranya adalah adanya pembinaan guru bidang studi yang dilakukan 3 (tiga) bulan sekali dengan mendatangkan nara sumber dari luar dan pembinaan untuk manajemen yang dilakukan seminggu sekali yang langsung dibina oleh ketua yayasan. Saat ini juga dilakukan pembinaan setiaphari kepada seluruh guru yang belum bersyahadah pada jam tertentu yaitu pembinaan pendalaman penguasaan bahasa Inggris dan bimbingan konseling yang dibina langsung oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

SDI Sabilillah juga melakukan evaluasi kinerja terhadap para guru yang mengabdikan diri di lembaga tersebut. Evaluasi kinerja guru dilakukan pada jangka waktu tertentu dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru. Hal inilah yang membedakan SDI Sabilillah dengan lembaga pendidikan lain khususnya yang ada di Sidoarjo. Evaluasi kinerja guru merupakan program yang belum umum dilakukan oleh lembaga pendidikan.

D. Sumber Data

Sumber data adalah kepala sekolah, dan perwakilan guru yang mengajar di lembaga tersebut. Kepala sekolah dan beberapa perwakilan guru. Dalam penelitian kualitatif jumlah sampel bukan merupakan kriteria utama, akan tetapi lebih ditekankan kepada sumber data yang dapat memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis data yang penulis kumpulkan berupa data tertulis, kata-kata dan tindakan, format penilaian, foto atau gambar, statistik, serta data yang dapat mendukung penulis terhadap fokus penelitian.⁷⁰

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode yang dipakai dalam mengumpulkan data adalah sebagai berikut.

1. Wawancara

Wawancara merupakan aktifitas yang dilakukan oleh penulis dan informan untuk menggali data yang dibutuhkan. Wawancara yang dipilih dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur yang masih membutuhkan garis-garis besar (outline) sebelum melakukan wawancara. Cara ini dinilai efektif karena akan menghindarkan kesan intrograsi bagi informan namun juga akan membantu penulis dalam menggali data tanpa kehilangan arah pembicaraan.

Penulis akan melakukan wawancara dengan kepala Sekolah SDI Sabilillah, sebagai evaluator utama. Penulis akan menanyakan tentang kebijakan strategis yang sifatnya praktis di lembaga tersebut yang terkait dengan evaluasi kinerja guru.

⁷⁰Soerjono Soekamto, *Pengantar Penelitian Hukum*, (Jakarta, UI-Press, 2006), Cet.ke-3, h.51

Selain itu penulis juga mewawancarai beberapa perwakilan dari guru SDI Sabilillah guna menggali data yang lebih lengkap dan akurat.

2. Dokumentasi

Metode ini merupakan langkah pengumpulan data tertulis yang mendukung penelitian, seperti buku, catatan, dan buku-buku dan format-format program evaluasi kinerja dan profesionalisme guru mendapat porsi yang signifikan dalam penelitian ini.

F. Analisis Data

Salah satu sifat desain penelitian kualitatif adalah analisis data bersifat terbuka, yang berarti bahwa penelitian ini terbuka bagi perubahan, perbaikan dan penyempurnaan berdasarkan data baru yang masuk.⁷¹ Sedangkan menurut Moleong, analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.⁷²

Tahap ini merupakan salah satu tahap terpenting dalam penelitian. Analisa yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif kualitatif, yakni analisa yang mengedepankan penggambaran obyek penelitian secara mendetail, khususnya yang berkaitan dengan rumusan yang telah ditetapkan. Teori yang menjadi dasar pijakan dalam penelitian akan dikaitkan secara simultan dengan data lapangan. Dengan demikian, analisa ini akan menghasilkan sebuah kesimpulan hasil interpretasi⁷³ yang

⁷¹ S, Nasution, *Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung: Tarsito, 1996), h.29.

⁷² Moleong, *Op. Cit*, h. 103

⁷³ Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survei* (Jakarta: LP3ES, 1987), 254-257.

dapat digunakan oleh para penggerak dunia pendidikan, khususnya dalam hal manajemen evaluasi kinerja guru.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Mengumpulkan data dari berbagai sumber tidak dengan sendirinya memberikan gambaran yang lengkap mengenai masalah yang diteliti, karena itu hendaknya peneliti mengadakan pengecekan keabsahan data. Keabsahan data dan obyektivitas merupakan masalah yang fundamental dalam kegiatan ilmiah. Agar data yang diperoleh peneliti memiliki kekuatan dan obyektivitas yang tinggi, diperlukan. Patton dalam Suprayogo dan Tobroni menyarankan diterapkannya metode triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain.⁷⁴

Denzim dalam moleong membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang menggunakan sumber, metode, penyidik dan teori. Dari keempat teknik triangulasi tersebut dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan pengecekan keabsahan data dengan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber menurut Patton berarti peneliti akan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.⁷⁵

Cara yang peneliti lakukan dalam triangulasi sumber tersebut adalah: 1) Membandingkan data hasil wawancara dengan dokumentasi, untuk memperoleh data mengenai Manajemen Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah Full Day School Sidoarjo, peneliti mengumpulkan data dari beberapa informan antara lain

⁷⁴Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung, PT. Rosdakarya: 2001)

⁷⁵Moleong, *Op.Cit*, h. 330

kepala Sekolah Dasar Islam Sabilillah dan beberapa guru yang dapat memberikan informasi secara representatif dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Misalnya untuk memperoleh data tentang evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah, maka dapat dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang bervariasi kepada informan yaitu kepala sekolah dan guru, selanjutnya data tersebut dibandingkan dengan data dokumentasi yang berupa format evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah. 2) membandingkan pendapat informan dengan informan lainnya. Dalam penelitian ini, data yang penulis peroleh dari kepala sekolah dan guru akan penulis bandingkan, apakah terdapat keselarasan informasi atau tidak. Misalnya penulis ingin menggali data tentang kapan pelaksanaan evaluasi kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah dilakukan, data yang penulis peroleh dari kepala sekolah dan dari beberapa guru akan penulis bandingkan untuk mendapatkan data yang akurat. Selain itu penulis juga harus jeli apakah jawaban yang diberikan oleh kepala sekolah ketika sendirian sama dengan pernyataan yang disampaikan di depan umum karyawan atau tidak. Triangulasi sumber ini dimaksudkan agar data yang diperoleh dalam penelitian ini lebih lengkap. Dengan demikian akan diketahui akurat atau tidaknya data yang peneliti peroleh.

BAB IV

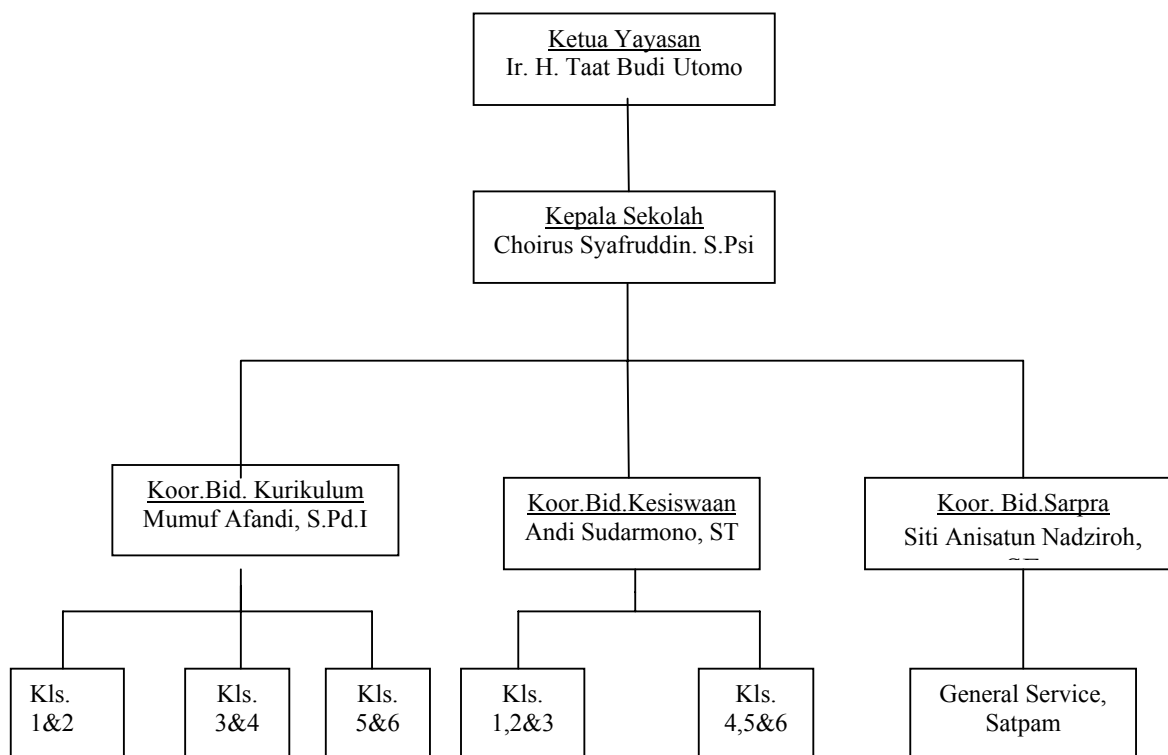
PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Gambaran Situs Penelitian

Sekolah Dasar Islam Sabilillah merupakan salah satu unit pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Taman Pendidikan Islam Sabilillah. Kampus SDI Sabilillah berada di perumahan Gading Fajar 2 B I-BIII Sidoarjo. Sekolah tersebut merupakan salah satu sekolah yang sudah cukup maju di lingkungan kabupaten Sidoarjo yang memiliki moto *Delivering Best Practices & Akhlaqul Karimah to Your Children*⁷⁶, yang artinya "memberikan latihan yang terbaik dan ahlak mulia bagi putra-putri Anda". Visi yayasan tersebut adalah menjadikan Taman Pendidikan Sabilillah sebagai tempat belajar terbaik bagi anak-anak yang berbasis Islamiyah dan teknologi. Sedangkan misi yayasan Sabilillah adalah memberikan pendidikan yang baik dan berkualitas dengan mengedepankan Ahlaqul karimah untuk menyiapkan generasi muslim yang utuh, yakni generasi yang senantiasa memadukan iman, ilmu dan amal nyata dalam seluruh aspek kehidupan. Adapun struktur organisasi yayasan Sabilillah dapat digambarkan sebagai berikut:

⁷⁶Dokumentasi, Brosur SDI Sabilillah



Gambar 4.1. Stuktur Organisasi Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo (Sumber: data diolah)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa struktur organisasi yang dipakai di lembaga tersebut adalah struktur organisasi lini, karena susunan organisasinya menunjukkan pendelegasian wewenang dilakukan secara vertikal melalui garis terpendek dari seorang atasan yakni ketua yayasan kepada bawahannya dalam hal ini kepala sekolah.⁷⁷

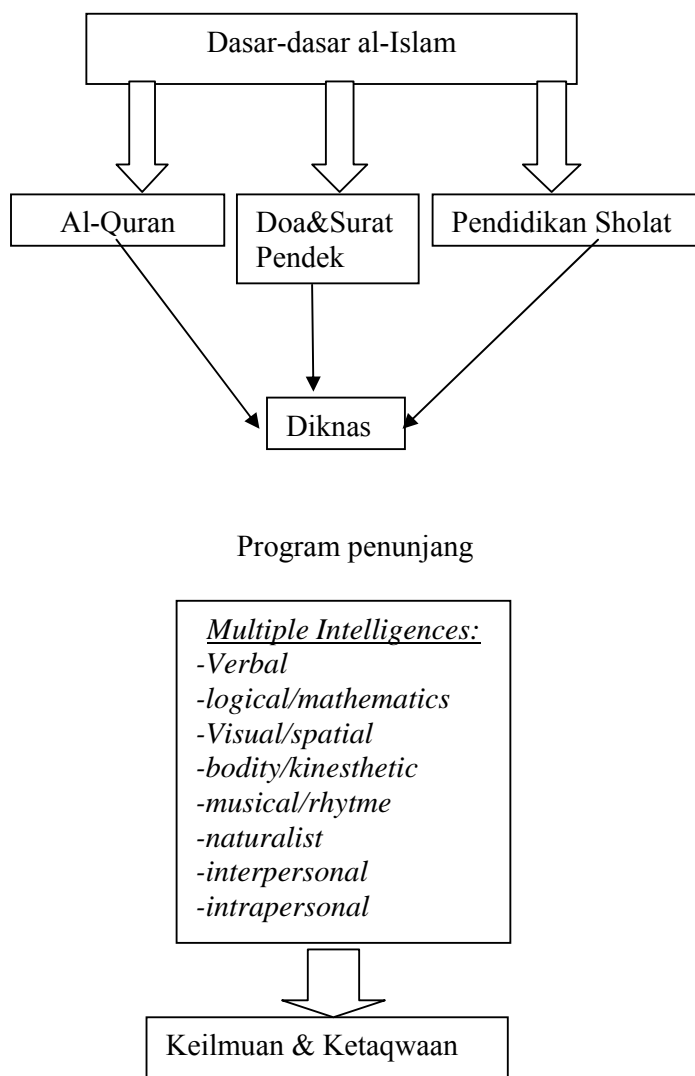
Bangunan kampus SD Islam Sabilillah berdiri di atas tanah 4000m dengan bangunan yang saat ini berjalan lantai II. Bangunan tersebut terdiri dari gedung utama dan gedung pendukung. Pada gedung utama, baru lantai dasar saja yang dapat

⁷⁷Malayu, S.P. Hasibuan, *Op.Cit*, h. 150

difungsikan, jumlah ruangan sebanyak dua belas ruang kelas yang berukuran 7 x 7m, dan enam kamar mandi serta dua tempat berwudlu. Enam ruang kelas yang ada di gedung utama lantai dasar digunakan untuk ruang kelas 1, dan enam ruang yang lain untuk ruang kelas dua. Seluruh ruang kelas dilengkapi dengan AC dan satu unit komputer. Sedangkan pada gedung pendukung yang direncanakan untuk kantor yayasan, kantor kepala sekolah, laboratorium, musholla, dan perpustakaan, saat ini di lantai dasar terdapat dua ruangan yang difungsikan sebagai ruang kelas IV, satu ruang digunakan untuk ruang kepala sekolah dan yayasan, satu ruangan untuk perpustakaan yang berdampingan dengan UKS, serta satu ruang untuk kantor administrasi. Pada lantai dasar juga terdapat dua kamar mandi dan dua tempat wudlu khusus asatidzah dan satu ruang lagi untuk kantin.

Saat penelitian berlangsung, pada gedung utama lantai dua, empat ruangan difungsikan untuk ruang kelas III, satu ruangan untuk musaholla, satu ruang ustadz, satu ruang ustadzah, serta dua kamar mandi dan dua tempat wudlu. Sekolah ini memiliki halaman yang cukup luas sehingga peserta didik ketika istirahat mereka dapat bermain dengan leluasa. Di halaman juga terdapat taman mini dan kolam mini yang cukup menyejukkan mata. Selain itu juga tersedia sarana olah raga yang mendukung proses belajar mengajar di bidang pendidikan jasmani dan kesehatan. Halaman tersebut ditutup rapat dengan pagar besi sehingga peserta didik aman berada di dalam dan tidak bermain di luar halaman sekolah. Di samping pintu gerbang terdapat satu ruang khusus untuk satpam. Tidak tertinggal pula tempat parkir asatidzah dan siswa yang cukup memadai. Kantin yang berada di lantai dasar gedung pendukung, merupakan tempat yang nyaman bagi anak-anak untuk menikmati makanan ringan ketika beristirahat.

Kurikulum yang digunakan SDI Sabilillah merupakan perpaduan antara kurikulum khusus TPI Sabilillah, kurikulum Diknas dengan KTSP 2006 dan kecerdasan majemuk (MI), pendidikan bahasa Inggris dan Program Penunjang. Kurikulum khusus SDI Sabilillah terdiri dari pendidikan baca al-Quran dengan metode Qiroati, hafalan do'a-do'a harian dan hafalan surat-surat pendek juz 'amma. Kurikulum Diknas dengan kurikulum berbasis kompetensi yang diselaraskan dengan pendekatan kecerdasan majemuk (MI) yang akan membantu orang tua untuk mengidentifikasi dan merekomendasikan potensi kecerdasan setiap anak. Pendidikan bahasa Inggris dengan menggunakan software multimedia *Tell Me More* akan memudahkan anak mengucapkan kosa kata dengan benar dan fasih.



Gambar 4.2. Kurikulum Pendidikan Terpadu SD Islam Sabilillah
(Sumber: Dokumentasi, brosur SDI Sabilillah)

Sekolah Dasar Islam Sabilillah juga dilengkapi dengan program penunjang seperti ekstrakurikuler di bidang vokalia, menari, melukis, terbang al-banjari dan

beladiri, karyawisata/*outing*, tabungan siswa yang bekerjasama dengan Bank Syari'ah BRI, Peringatan Hari Besar Islam Nasional, Usaha Kesehatan Sekolah, dan lain-lain.

Memasuki usianya yang kelima, SDI Sabilillah memiliki siswa sebanyak 575 siswa, yang tertampung di dalam 18 kelas, di mana setiap kelas diisi maksimal 32 siswa yang dibimbing oleh dua ustadz/ustadzah, dengan luas ruangan 7 x 7 meter dan semua ruangan ber AC. Kualifikasi pengajar di SDI Sabilillah adalah lulusan Sarjana Uneversitas terkemuka baik negeri maupun swasta, dan semua berpengalaman mendidik dan mengajar. Para pengajar berasal dari berbagai kota di Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat serta Madura, seperti Surabaya, Jombang, Bangkalan, Semarang, dan Sumedang. Usia rata-rata asatidzah masih muda dan baru mendekati usia 30 tahun, dibawah 45 tahun. Dengan usianya yang masih muda tersebut maka para asatidzah tampak enegik. Seluruh tenaga pengajar telah mendapatkan berbagai macam program *training* untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya, baik dalam hal agama Islam seperti *training* metode Qira'ati maupun *training* lainnya seperti komunikasi, psikologi dan manajemen kelas.

Pendaftaran siswa baru setiap tahun dimulai pada bulan Februari, dan ditutup apabila kapasitas tampung maksimal telah terpenuhi. Jam belajar hari Senin sampai Jumat dimulai dari pukul 07.30 sampai pukul 15.30, sedangkan hari Sabtu dan Minggu libur. Setiap siswa akan mendapatkan makan siang bersama-sama dengan dibimbing ustadz/ustadzahnya dalam etika makan dan kemandirian. Biaya masuk SDI Sabilillah sebesar Rp.2.100.000 (dua juta seratus ribu rupiah). Uang kegiatan, buku dan alat tulis selama satu tahun sebesar Rp.1.100.000 (satu juta seratus ribu rupiah), uang seragam Rp.350.000 (tiga ratus lima puluh ribu rupiah), dan SPP per bulan sebesar Rp.270.000

(dua ratus tujuh puluh ribu rupiah). Biaya tersebut akan mengalami kenaikan setiap dua tahun sekali sesuai dengan situasi dan kondisi prosentase kenaikan yang bertujuan untuk perbaikan kesejahteraan karyawan serta perbaikan sarana penunjang proses belajar mengajar.⁷⁸

Prestasi yang pernah diraih oleh SDI Sabilillah juga tidak sedikit. Untuk prestasi akademik SDI Sabilillah memang belum pernah mengikuti karena jenjang pendidikan baru sampai kelas IV, akan tetapi dalam prestasi non akademik yang sudah pernah diraih antara lain SDI Sabilillah pernah menjuarai lomba tartil tingkat kabupaten, meraih juara I lomba *fasion show* tingkat kabupaten, meraih juara II lomba adzan tingkat kabupaten.

Dari sisi infrastruktur SDI Sabilillah sudah selangkah lebih maju dibanding dengan sekolah lain yang dalam kurun empat tahun baru didirikan. SDI Sabilillah merupakan sekolah yang sudah dianggap unggul oleh masyarakat, SDI Sabilillah siap untuk mengikuti lomba sekolah sehat, dimana UKS sudah dilengkapi dengan tim medis dari diploma kesehatan. Pada tahun yang lalu SDI Sabilillah berhasil menyelenggarakan lomba al-banjari tingkat Jawa Timur baik dari tingkat anak-anak maupun remaja. Tim juri sempat mengacungkan jempol kepada SDI Sabilillah, karena di lingkungan kabupaten Sidoarjo SDI Sabilillah adalah satu-satunya Sekolah Dasar yang berani dan sukses menyelenggarakan lomba al-banjari tingkat Jawa Timur.

⁷⁸Dokumentasi, jawaban, question & Answer TPI *Sabilillah*, 2007

2. Program Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo

Dalam persepektif manajemen, agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja. Begitu pula dengan program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah Sidoarjo, program tersebut juga mengacu pada prinsip manajemen yang meliputi empat komponen, yaitu perencanaan program evaluasi kinerja guru, pengorganisasian program evaluasi kinerja guru, pelaksanaan program evaluasi kinerja guru dan pengawasan program evaluasi kinerja guru.

Sebelum penulis jelaskan lebih lanjut mengenai manajemen program evaluasi kinerja guru yang diterapkan oleh SDI Sabilillah, terlebih dahulu penulis paparkan mengenai usaha apa saja yang dilakukan SDI Sabilillah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru di lembaga tersebut. SDI Sabilillah merupakan Sekolah Dasar swasta yang bercirikan Islam, mengutamakan kualitas peserta didik serta mengedepankan akhlaqul karimah. Dengan demikian tentunya lembaga tersebut harus memiliki tenaga pengajar yang profesional, memiliki kinerja dan kemampuan yang yang tinggi. Dalam meningkatkan profesionalitas guru, SDI Sabilillah telah melakukan berbagai macam *training* atau pelatihan terhadap para asatizdah yang mengabdikan diri di lembaga tersebut. Kepala Sekolah SDI Sabilillah, yakni Ustadz Choirus Syafruddin menjelaskan bahwa selama ini Sabilillah telah melaksanakan *training* berkala yang terdiri dari *training* pekanan, *training* semester maupun *training* tahunan. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah SDI Sabilillah pada wawancara sebagai berikut:

”Usaha yang dilakukan oleh SDI Sabilillah Sidoarjo untuk meningkatkan profesionalitas guru antara lain: *training* pekanan, *training* semester, dan *training* tahunan. *Training* pekanan dipimpin langsung oleh kepala sekolah dan ketua yayasan. pemberdayaan mental yang berupa *training* praktis meliputi

KKG, koordinasi dan studi kasus untuk klas 1 sampai kelas 4. Studi kasus ini biasanya merespon kasus ananda yang muncul dengan tujuan agar guru atau ustadz/ustadzah dapat menjadi sebagai konselor bagi ananda. *Training* berkala meliputi *training* pendidikan, pengembangan kurikulum yang dilakukan dengan menghadiri seminar dan *workshop* atau mendatangkan narasumber dari luar. *Training* berkala biasanya mendatangkan narasumber dari KPI yang bersifat personal. *Training* tahunan biasanya mendatangkan narasumber dari luar. *Training* tahunan ini termasuk juga *training* tiga bulan awal bagi ustadz/ustadzah yang baru masuk di Sabilillah.”⁷⁹

Ustadzah Ari, yang saat ini menjabat sebagai salah satu wali kelas satu membenarkan apa yang dikatakan oleh kepala sekolah. Beliau menjelaskan bahwa selain pembinaan atau *training* berkala pekanan, semester, juga dilakukan pembinaan harian yaitu pembinaan bahasa Inggris, dan bimbingan konseling. Beliau mengatakan:

“dalam usaha peningkatan profesionalitas guru, SDI Sabilillah berusaha semaksimal mungkin. Diantaranya melaksanakan pembinaan kepada ustadz/ustadzah baik pembinaan harian, mingguan maupun setiap semester. Pembinaan harian antara lain pembinaan bahasa Inggris yang dilakukan tiga kali dalam satu minggu dan diselingi dengan pembinaan bimbingan konseling yang dilakukan dua kali setiap satu minggunya. Pembinaan bahasa Inggris dibimbing langsung oleh koordinatur kurikulum, dan pembinaan bimbingan konseling dibina langsung oleh kepala sekolah. Selain itu pada setiap hari Sabtu, dilaksanakan juga pembinaan tausiyah oleh ustadz, ustadzah secara bergantian. Pembinaan semester dengan mendatangkan narasumber dari luar maupun dari yayasan sendiri.”⁸⁰

Pembinaan harian yang dilakukan Sabilillah di antaranya adalah pembinaan Bahasa Inggris dan Bimbingan Konseling. Pembinaan bimbingan konseling ini dibina langsung oleh kepala sekolah yang kebetulan memiliki latar belakang pendidikan Psikologi. Dalam pembinaan tersebut para asatidzah dijelaskan mengenai psikologi anak dan diajak untuk mengidentifikasikan kasus yang terjadi pada peserta didik serta bagaimana cara menanganinya. Hal ini bertujuan untuk mencetak ustadz/ustadzah sebagai pendidik sekaligus konselor yang bisa diandalkan.

⁷⁹Wawancara, Ustadz Choirus Syafruddin, 21 Januari 2008

⁸⁰ Wawancara, Ustadzah Ari, 22 Januari 2008

Bagi asatidzah yang baru diterima di lembaga tersebut juga diberi pembinaan selama tiga bulan pertama. Semasa pembinaan tersebut para asatidzah baru juga diamati dan dinilai. Jika selama tiga bulan tersebut mereka tidak dapat memenuhi harapan lembaga, maka mereka harus bersiap diri untuk tidak diangkat menjadi guru tetap di lembaga tersebut. Jadwal pembinaan asatidzah yang baru setiap hari selama tiga bulan, mulai dari pukul 07.00 sampai pukul 16.00.

Dari agenda *training* asatidzah yang baru diterima di Sabilillah (dapat dilihat pada lampiran), dapat diketahui bahwa asatidzah yang baru diterima di lembaga tersebut secara langsung mendapatkan pembinaan secara intensif. Pembinaan tersebut dimulai dari taaruf dengan manajemen Sabilillah, dilanjutkan dengan *Inspiring Spirit of Live* yang dibina langsung oleh ketua yayasan, *Qiroati training*, pengenalan visi dan misi serta budaya Sabilillah, profil guru, *Multiple Intelligencess training*, keterampilan dasar mengajar, pembinaan KBK dan KTSP, pembinaan pembuatan sylabus, pembinaan pembuatan RPP, Micro teaching, pelatihan entri data raport, dan *Communication Skill* 1-3 yang dibimbing langsung oleh ketua yayasan. Dengan demikian tidak perlu diragukan lagi ketika mereka diterjunkan ke dalam kelas mereka sudah mempunyai bekal yang cukup.

Selanjutnya penulis paparkan mengenai manajemen program evaluasi kinerja guru yang dilakukan SDI Sabilillah Sidoarjo, yang mencakup kegiatan; (1) Perencanaan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah, (2) Pengorganisasian Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah, (3) Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah, (4) Pengawasan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah.

a. Perencanaan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah

Langkah awal yang harus dilakukan dalam kegiatan manajemen kinerja adalah perencanaan program evaluasi kinerja guru. Perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan. Di dalam perencanaan harus dapat diketahui kapan, di mana, dan bagaimana melaksanakan program. Penggunaan perencanaan adalah untuk menyelidiki dan menyiapkan jalan untuk keputusan yang diperlukan atau untuk tindakan yang akan dilakukan sebagai alat, perencanaan menjadi tahap pertama untuk sesuatu yang akan datang. Perencanaan sebagian besar adalah sebuah aktivitas kognitif yang menyangkut pemrosesan informasi, menganalisis, dan memutuskan. Perencanaan manajerial menyangkut formulasi dari agenda yang informal dan implisit, dari pada dokumen-dokumen dan kesepakatan-kesepakatan tertulis yang formal.

Mengenai perencanaan program evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah Sidoarjo ini dilakukan ketika pembuatan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB), yang biasanya dilakukan dua tahun sekali. Dalam proses perencanaan program evaluasi kinerja guru SDI Sabilillah dilakukan oleh ketua yayasan, kepala sekolah, guru dan seluruh karyawan yayasan Sabilillah. Mengenai evaluasi kinerja guru tersebut tersirat dalam KKB pada pasal 9 tentang promosi dan pemindahan. Pada ayat pertama disebutkan bahwa "seorang karyawan dapat dinaikkan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi berdasarkan kebijakan yayasan dan dengan memperhatikan hasil evaluasi prestasi kerja dan potensi yang dimiliki karyawan serta pertimbangan kebutuhan organisasi."⁸¹

Dari pasal tersebut dapat diketahui bahwa program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah sudah direncanakan sejak awal, akan tetapi untuk perencanaan format

⁸¹Dokumentasi, KKB Yayasan Sabilillah

penilaian, penetapan tujuan, mekanisme evaluasi dan waktu dilaksanakannya evaluasi kinerja guru, ketua yayasan mempercayakan penuh kepada kepala sekolah. Mulai semester dua tahun ajaran 2007-2008 ini kepala sekolah sedang merencanakan penilaian yang dilakukan setiap tahun dengan format dan sistem yang berbeda. Kepala sekolah berencana bahwa setiap bulan tim evaluator yakni kepala sekolah, koordinator kurikulum, koordinator sarana prasarana, serta koordinator kesiswaan melakukan pengamatan secara tertulis yang hasilnya akan diakumulasikan di akhir tahun ajaran yang merupakan hasil akhir.

Dalam pembuatan format evaluasi kinerja guru, yayasan tidak terlibat secara langsung, namun ketua yayasan mempercayakan penuh kepada kepala sekolah beserta tim, yayasan hanya menerima laporan saja dari kepala sekolah kemudian merekomendasi. Ketua yayasan mempercayakan penuh kepada tim manajemen karena dianggap sudah kompeten dan lebih tahu tentang apa saja yang harus dievaluasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“kami merencanakan penilaian kinerja guru yang akan datang kita sudah menggunakan format yang baru, kita juga akan melakukan pengamatan setiap bulannya yang nantinya akan menjadi pertimbangan juga dalam penilaian tahunan. Yang kita rencanakan antara lain meliputi format penilaian yang baru, sosialisasi, pemahaman total dari tim dan laporan berkala untuk yayasan, sosialisasi indikator yang dinilai harus dilakukan sebelum proses evaluasi berlangsung. Dalam perencanaan, yayasan tidak banyak berperan, akan tetapi yayasan hanya memberi masukan dan menerima laporan serta merekomendasi. Akan tetapi ketika yayasan Sabilillah baru berdiri, format penilaian guru langsung dari yayasan. Tetapi saat ini yayasan memberikan kewenangan kepada kepala sekolah yang dibantu oleh koordinator bidang kurikulum, koordinator bidang sarana prasarana, serta koordinator bidang kesiswaan. Guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan program evaluasi kinerja.”⁸²

⁸²Wawancara pertama dengan kepala sekolah, 21 Januari 2008

Guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan pembuatan format penilaian kinerja, karena kepala sekolah beranggapan bahwa para guru sudah faham. Kepala sekolah menganggap mereka sudah melakukannya dalam keseharian di sekolah. Format penilaian kinerja tersebut bersifat mereformulasikan apa saja yang menjadi tanggung jawab dan yang harus dilakukan oleh guru dalam proses belajar mengajar di SDI Sabilillah. Tetapi ketika kepala sekolah merencanakan akan diadakan pengamatan pada setiap hari untuk dievaluasi setiap bulan, hal tersebut disosialisasikan saja melalui rapat koordinasi yang biasanya dilakukan setelah sholat berjamaah. Sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala Sekolah:

Format penilaian kinerja yang kami buat sebetulnya bersifat mereformalkan item-item pembelajaran yang selama ini sudah dilakukan oleh para guru. Dan guru dianggap sudah mengetahui tentang aspek apa saja yang akan dievaluasi. Apa lagi pada tahun sebelumnya mereka sudah pernah dievaluasi. Jadi kami tidak perlu melibatkan para guru dalam penyusunan format penilaian. Akan tetapi untuk adanya rencana penilaian setiap bulan melalui pengamatan harian, kami mensosialisasikannya ketika rapat koordinasi yang biasanya dilakukan setelah sholat jamaah."⁸³

Dalam perencanaan program evaluasi kinerja guru, SDI sabilillah juga menetapkan perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang. Pada perencanaan jangka pendek yang diutamakan adalah faktor presensi guru, keajegan, keistiqamahan, dan kedisiplinan. Perencanaan jangka menengah difokuskan pada kualitas guru dan supervisi kelas. Dan pada perencanaan jangka panjang dititikberatkan pada totalitas peningkatan kualitas guru, evaluasi profesi dan pemetaan guru. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

”pada perencanaan jangka pendek lebih mengutamakan presensi, keajegan dan keistiqomahan, serta kedisiplinan. Perencanaan jangka menengah difokuskan pada kualitas guru dan superfisi kelas, perencanaan jangka panjang dititik

⁸³Wawancara ke-4 dengan Kepala Sekolah, 15 Februari 2008

beratkan pada totalitas peningkatan kualitas, evaluasi profesi dan pemetaan guru.”⁸⁴

Ketika penulis menanyakan mengenai pelaksanaan perencanaan jangka panjang, koordinator kurikulum menjelaskan bahwa program tersebut sudah pernah dilaksanakan. Bagi asatidzah yang mendapatkan nilai yang bagus dari hasil pengamatan dan evaluasi, maka akan mendapatkan kenaikan gaji sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh yayasan. Selain itu, nilai prestasi yang bagus juga akan berpengaruh pada jenjang karir. Seperti belum lama ini ada salah satu ustadzah yang dalam pengamatan manajemen memiliki nilai prestasi yang bagus keseharian dan dalam mengkoordinasi acara bulan ramadhan, maka tidak lama kemudian ustadzah tersebut dijadikan wali kelas. Ini merupakan salah satu apresiasi yang diberikan kepada salah satu ustadzah yang berprestasi, dan hal ini merupakan wujud dari perencanaan jangka panjang dari evaluasi kinerja guru yang telah dilakukan SDI Sabilillah.

Prestasi lain yang sudah pernah mendapatkan apresiasi juga adalah bagi asatidzah yang disiplin dalam menyelesaikan dan mengumpulkan tugas. Ustadzah Ari adalah salah satu ustadzah yang pernah menerima hadiah dari manajemen karena beliau orang yang pertama kali mengumpulkan nilai raport yang tepat pada waktunya. Ini merupakan perwujudan dari perencanaan jangka pendek dalam program evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah. Ketika penulis meminta keterangan, maka koordinator kurikulum, yakni ustadz Afandi menjelaskan sebagai berikut:

”Salah satu perencanaan jangka panjang dalam program evaluasi kinerja guru adalah pemetaan guru, pemetaan guru dilakukan apabila guru tersebut dinilai memiliki prestasi yang bagus baik dari hasil evaluasi maupun dari pengamatan yang dilakukan oleh tim evaluator. Di antaranya adalah menempatkan salah satu

⁸⁴ Wawancara pertama dengan kepala sekolah, 21 Januari 2008

ustadzah yang berhasil dalam mengkoordinir kegiatan bulan romadhon sebagai wali kelas, dan perwujudan dari perencanaan jangka pendek dengan memberikan hadiah berupa kerudung kepada ustadzah yang mengumpulkan tugas tepat pada waktu yang ditentukan⁸⁵

Hal ini lebih lanjut dijelaskan oleh kepala sekolah:

Perencanaan jangka pendek dapat dilihat dari penilaian harian yang meliputi keaktifan hadir yang dapat dilihat dari absensi, penilaian insidental dari pengumpulan tugas, serta pengamatan pada ketepatan memposisikan diri ketika penyambutan anak dan ketika anak-anak sholat. Perencanaan jangka menengah dapat dilakukan dengan penilaian bulanan yang meliputi profesionalisme pengajaran di kelas, penguasaan sembilan ketrampilan dasar mengajar serta pemahaman dalam mengintegrasikan *MI* dalam proses belajar mengajar serta tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan. Perencanaan jangka panjang dititikberatkan pada evaluasi profesi dan pemetaan guru, yang pengaruhnya pada kenaikan jenjang karir dan gaji guru.⁸⁶

Dari keterangan kepala sekolah dapat difahami bahwa perencanaan jangka pendek adalah penilaian yang dilakukan melalui pengamatan harian. Penilaian harian tersebut dilihat dari presensi atau keaktifan hadir, penilaian insidental pengumpulan tugas, serta penilaian pada ketepatan memposisikan diri ketika penyambutan anak dan ketika anak-anak melakukan sholat. Pada perencanaan jangka menengah kepala sekolah dan tim melakukan penilaian terhadap profesionalisme pengajaran di kelas, penguasaan sembilan ketrampilan dasar mengajar serta pemahaman dalam mengintegrasikan *MI* dalam proses belajar mengajar serta tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan. Penilaian tersebut dilakukan dalam rentang waktu satu bulan. Perencanaan jangka panjang dititik beratkan pada evaluasi profesi dan pemetaan guru, yang pengaruhnya pada kenaikan jenjang karir dan gaji guru.

Dalam perencanaan juga tidak boleh terlupakan tentang adanya penetapan tujuan yang ingin dicapai melalui program evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh SDI

⁸⁵Wawancara, Koordinator Kurikulum, 21 Januari 2008.

⁸⁶Wawancara ke-3 dengan kepala sekolah, 11 Februari 2008

Sabilillah, adapun tujuan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah adalah untuk evaluasi profesi yang akan berpengaruh pada peningkatan kualitas guru secara menyeluruh serta pemetaan guru secara menyeluruh. Seperti yang ditegaskan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

- ”tujuan utama diadakannya evaluasi kinerja guru adalah untuk
- evaluasi profesi teraplikasi
 - peningkatan kualitas guru secara menyeluruh,
 - pemetaan guru secara menyeluruh”.⁸⁷

Kepala sekolah juga merencanakan indikator apasaja yang akan digunakan untuk menilaia kinerja guru serta sosialisasi kepada seluruh asatidzah bahwa SDI akan melakukan evaluasi.

b. Pengorganisasian Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah

Setelah perencanaan program, dalam manajemen kinerja dilanjutkan dengan pengorganisasian. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan atau anggota, penetapan departemen-departemen (sub sistem) serta penentuan hubungan-hubungan.

Stuktur organisasi dalam program evaluasi kinerja guru SDI Sabilillah, kepala sekolah berperan sebagai evaluator utama. Saat ini kepala sekolah diberi kewenangan oleh yayasan untuk membuat format penilaian. Dalam pelaksanaan evaluasi kinerja guru di Sabilillah, kepala sekolah dibantu oleh beberapa koordinator yang masing-masing memiliki tugas sendiri-sendiri sebagaimana yang dijelaskan koordinator sarana prasarana sebagi berikut:

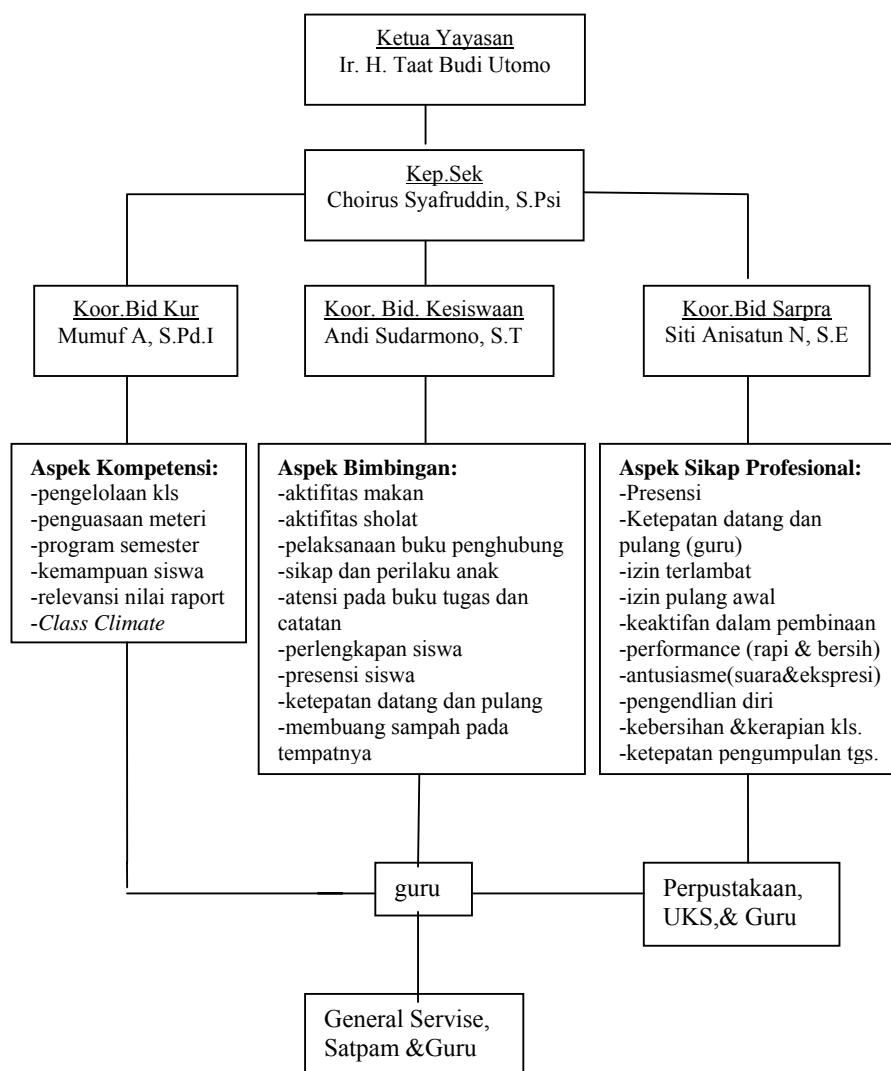
⁸⁷Wawancara Kepala Sekolah, 21 Januari 2008

”kepala sekolah sebagai evaluator utama yang mempunyai kewenangan untuk meluncurkan format evaluasi atas persetujuan yayasan, dibantu oleh koordinator kurikulum, kesiswaan dan sarana prasarana. Adapun tugas masing-masing koordinator juga memiliki tugas yang jelas. Koordinator Kurikulum, koordinator kesiswaan, dan koordinator sarana prasarana, masing-masing memiliki tugas dalam mengevaluasi kinerja guru dan masing-masing memiliki titik tekan yang berbeda. Koordinator kurikulum mengevaluasi seluruh asatidzah, dalam hal ini tahap awal yang harus dilalui oleh asatidzah dalam mendiskusikan hasil penilaian pribadi, setelah dari koordinator kurikulum dilanjutkan kepada koordinator sarana prasarana, dan yang terakhir adalah koordinator kesiswaan yang bertugas menilai aspek bimbingan serta menghitung totalitas dari hasil evaluasi tersebut. Sebagai evaluator terakhir adalah kepala sekolah yang merekomendasikan hasil akhir dari evaluasi tersebut dan akan melaporkan kepada ketua yayasan.⁸⁸

Dalam struktur penanggung jawab program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah, Kepala Sekolah berperan sebagai evaluator utama. Kepala Sekolah dibantu oleh koordinator kurikulum yang bertugas untuk mengevaluasi aspek kompetensi yang meliputi indikator: pengelolaan kelas, penguasaan materi, program semester, kemampuan siswa, dan relevansi nilai raport. Koordinator kesiswaan membantu kepala sekolah dalam mengevaluasi aspek bimbingan yang tersiri dari indikator: aktifitas makan, aktifitas sholat, pelaksanaan buku penghubung, sikap dan perilaku anak, atensi pada buku tugas dan catatan, perlengkapan siswa, ketepatan datang dan pulang, membuang sampah pada tempatnya. Sedangkan koordinator sarana prasarana membantu kepala sekolah dalam menilai pada aspek sikap profesional yang meliputi: presensi, ketepatan datang dan pulang (guru), izin terlambat, izin pulang awal, keaktifan dalam pembinaan, *performance* (kerapian dan kebersihan), antusiasme, pengendalian diri, kebersihan kelas, dan ketepatan pengumpulan tugas. Koordinator bidang kesiswaan dan koordinator bidang sarana prasarana dalam melakukan evaluasi berada pada

⁸⁸Wawancara ustadzah Annisatun Nadziroh, 21 Januari 2008

pengawasan koordinator bidang kurikulum. Keterangan tersebut dapat penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut



Gambar 4.3. Struktur Penanggung Jawab Program Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah. (Sumber: data diolah)⁸⁹

c. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah

⁸⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah, 11Februari 2008

Menurut kepala sekolah SDI Sabilillah, pelaksanaan program evaluasi kinerja guru SDI Sabilillah sudah mulai dilaksanakan sejak awal berdirinya Yayasan Sabilillah yaitu pada tahun 2002. pada saat itu yayasan Sabilillah baru memiliki dua unit pendidikan yaitu *Play Goup* dan Taman Kanak-kanak. Sedangkan SD Islam Sabilillah berdiri pada tahun 2004, sejak itu pula evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah sudah dilaksanakan. Pelaksanaan evaluasi kinerja guru dilakukan satu tahun sekali, tepatnya pada akhir tahun ajaran. Evaluasi dilakukan pada seluruh jajaran baik guru maupun pegawai secara serentak.

Sebelum dilakukan evaluasi pada akhir tahun, kepala sekolah dan tim evaluator melakukan pengamatan setiap hari, baik dari kegiatan asatidzah di dalam kelas maupun di luar kelas. Selain itu pengamatan juga dilakukan setiap minggu dan setiap bulan. Dari hasil pengamatan harian, mingguan dan bulanan tersebut akan diakumulasikan dengan hasil dari evaluasi pada akhir tahun. Dengan demikian akan dapat tercover seluruh prestasi yang pernah diraih oleh asatidzah selama satu tahun. Seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah:

Kami melakukan pengamatan setiap hari melalui presensi dan kedisiplinan asatidzah, selain itu setiap minggu dan setiap bulannya juga kami adakan pengamatan melalui penugasan dan ketepatan asatidzah dalam melaporkan tugas yang diberikan. Dengan demikian kami tidak hanya menilai ketika akhir tahun saja, tetapi setiap hari, setiap minggu dan setiap bulan. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi kinerja asatidzah yang fluktuatif yang kadang-kadang rajin dan ada juga yang kadang-kadang kurang berprestasi dikarenakan hal-hal tertentu.⁹⁰

Proses pelaksanaan evaluasi kinerja di SDI Sabilillah pada akhir tahun dilakukan dengan membagikan format penilaian kepada seluruh asatidzah satu minggu sebelum

⁹⁰Wawancara Kepala sekolah, tanggal 21 Januari 2008

evaluasi dilakukan. Selama satu minggu mereka diberi kesempatan untuk menilai diri mereka sendiri dengan mengisi format penilaian yang telah dibagikan. Kemudian tim evaluator memanggil satu persatu secara bergiliran untuk mendiskusikan hasil penilaian masing-masing astidzah. Pertama kali yang mengevaluasi adalah koordinator bidang kurikulum, kemudian dilanjutkan kepada koordinator bidang kesiswaan, dan yang terakhir kepada koordinator bidang sarana prasarana. Setelah semua astidzah telah selesai dievaluasi, format tersebut diserahkan kepada tim evaluator untuk didiskusikan dan dihitung hasil akhirnya. Tahap berikutnya kepala sekolah menerima laporan dari tim evaluator dan merekomendasikan untuk dilaporkan kepada ketua yayasan. Proses pelaksanaan tersebut dijelaskan oleh koordinator sarana prasarana yaitu ustadzah Anisatun Nadziroh, sebagai berikut:

“satu minggu sebelum evaluasi dilaksanakan, format evaluasi dibagikan kepada seluruh jajaran, baik astidzah maupun pegawai. Setelah format diterima oleh semua asatidzah dan pegawai, format tersebut diisi sendiri sesuai dengan penilaian masing-masing. Selama format tersebut berada di tangan asatidzah/pegawai, tim manajemen yakni kepala sekolah, koordinator kurikulum dan koordinator sarana prasarana serta koordinator kesiswaan melakukan pengamatan terhadap masing-masing asatidzah dan pegawai lainnya. Setelah satu minggu, tim manajemen memanggil satu persatu untuk mendiskusikan hasil penilaian masing-masing astidzah dengan hasil pengamatan tim manajemen. Dalam proses tersebut, tim penilai terdiri dari tiga orang yaitu koordinator bidang utama kurikulum, koordinator bidang utama sarana prasarana, dan koordinator bidang utama kesiswaan. Penilaian dilakukan secara bergantian dimulai dari koordinator bidang utama kurikulum sampai pada koordinator bidang utama kesiswaan. Jika hasil penilaian masing-masing asatidzah sudah sesuai dengan tim manajemen, maka kepala sekolah menandatangani dan memberikan rekomendasi, akan tetapi apabila terjadi ketidaksamaan penilaian antara masing-masing asatidzah dengan tim manajemen, maka akan terjadi dialog dan keputusan terakhir ketika dialog itulah yang akan menjadi keputusan terakhir dalam penilaian.”⁹¹

⁹¹Wawancara, kepala sekolah SDI 21 Januari 2008

Sebagai orang yang dievaluasi, para asatidzah tentunya mempunyai pandangan terhadap yayasan Sabilillah. Ketika penulis menanyakan hal tersebut, beberapa asatidzah mengatakan bahwa yayasan Sabilillah memiliki nilai yang lebih dibanding dengan yayasan yang lain. Di antaranya adalah Ustadz Irwan, beliau adalah perwakilan dari Staf *Research & Development*. Beliau sudah mengabdikan diri di SDI Sabilillah sejak tahun 2005. Ketika penulis menanyakan tentang tanggapan ustadz mengenai yayasan Sabilillah maka dengan tersenyum beliau menjawab:

“menurut saya....yayasan Sabilillah ini merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memberikan pembelajaran setiap orang yang ada di dalamnya untuk senantiasa dipacu semangatnya dalam belajar dan belajar segala hal yang belum diketahui.”⁹²

Begitu pula dengan ustadzah Umi, yang saat ini beliau mengemban amanah sebagai koordinator perpustakaan, dengan lembut beliau mengatakan:

“Yayasan Sabilillah merupakan yayasan yang bagus, saya melihat dari program penanaman akhlak dan agamanya di sini sangat bagus, sehingga Sabilillah memiliki nilai lebih dari yayasan yang lain...”⁹³

Bahkan beliau sempat membandingkan dengan yayasan dimana anaknya disekolahkan. Beliau merasa sedih karena yayasan tersebut dirasa kurang dalam penanaman akhlak dan agama. tetapi beliau tidak menyebutkan nama yayasan tersebut, dengan mengatakan:

"Selain itu Yayasan Sabilillah juga mampu memberikan perhatian yang lebih terhadap asatidzahnya, baik dari segi kematangan pemahaman agama paupun teknologi. Sehingga dalam penyampaian ilmu dalam proses belajar mengajar guru tidak hanya bisa ngomong tapi mereka juga melaksanakan."⁹⁴

Hal ini dikuatkan juga oleh ustadz Aan, yang saat ini beliau bertugas sebagai partner di kelas III, beliau mengatakan bahwa:

⁹²Wawancara dengan staf R&D, ustadz Irwan, 21 Januari 2008

⁹³Wawancara dengan Staf Perpustakaan, ustadzah Umi 21 Januari 2008

⁹⁴Wawancara ustdzah Umi, 21 Januri 2008

”Menurut saya, Sabilillah merupakan yayasan pendidikan yang sudah berpandangan ke depan, memiliki predikat di atas baik meskipun infrastrukturnya belum terpenuhi secara maksimal.”⁹⁵

Program evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah mendapat dukungan dan respon positif dari asatidzah yang mengabdikan diri di sekolah tersebut. Mereka merasa evaluasi kinerja yang dilakukan SDI Sabilillah memberikan dampak yang positif dan keuntungan yang sangat besar untuk perbaikan serta pengembangan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas. Dengan evaluasi tersebut mereka juga akan mengetahui kelebihan dan kekurangan selama mereka melaksanakan tugas. Jika ternyata mereka memiliki nilai yang bagus dalam beberapa aspek, maka mereka akan berusaha untuk mempertahankan atau menjadikannya lebih baik lagi. Apabila mereka memiliki kekurangan dalam melaksanakan tugasnya, maka mereka akan berusaha untuk memperbaiki diri dan berusaha untuk tidak mengulagi lagi kesalahan tersebut. Kenyataan itu dapat penulis peroleh dari keterangan Ustad Faisol yang saat ini bertugas sebagai salah satu wali kelas di kelas II, ketika penulis menanyakan tanggapan asatidzah tentang adanya evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dengan semangat beliau memberikan jawaban sebagai berikut

“Oh itu sangat bagus! Saya juga merasa senang dan mendukung adanya program tersebut, karena dengan adanya evaluasi kinerja, hasilnya akan menjadi acuan kita untuk menjadi lebih maju. Karena kita tahu kekurangan dan kelebihan yang sudah kita lakukan!”⁹⁶

Pernyataan Ustadz Faisol ini dikuatkan oleh Ustadzah Ari, yang saat ini beliau bertugas sebagai salah satu wali kelas di kelas I. Beliau mengatakan:

“Evaluasi kinerja yang telah dilakukan SDI Sabilillah ini sangat baik ya, baik untuk kita pribadi, maupun untuk perkembangan yayasan. Baik mulai

⁹⁵Wawancara ustadz Aan, 21 Januari 2008

⁹⁶Wawancara dengan wali kelas 2, ustadz Faisol, 21 Januari 2008

dari kepribadian kita, kedisiplinan kita, metodologi pengajaran kita sampai pada penilaian kita terhadap anak-anak itu bagaimana, nah dari hasil penilaian tersebut kita menjadi tahu *oh* ternyata nilai kita itu seperti ini sehingga nanti untuk ke depannya untuk perbaikan kita sendiri. Sehingga kita tidak stagnan berhenti sampai di sini tetapi ada kemajuan *step by step*.⁹⁷

Sebelum evaluasi berlangsung, sebelumnya disosialisasikan terlebih dulu oleh tim evaluator. Ketika sudah disosialisasikan bahwa SDI Sabilillah akan melakukan evaluasi kinerja terhadap para astidzah, ternyata mereka tidak merasa asing, terbebani ataupun takut untuk dievaluasi. Hanya ada beberapa asatidzah yang mempersiapkan diri, tetapi tidak jarang juga yang biasa-biasa saja. Sikap asatidzah yang biasa-biasa saja ini karena mereka ingin penilaian itu berjalan sesuai apa adanya. Mereka tidak ingin hasil penilaian yang mereka terima tidak dapat dijalankan secara konsisten. Informasi tersebut penulis peroleh dari hasil wawancara penulis ketika menanyakan tentang respons ustad/ustadzah dengan adanya evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah Sidoarjo.

Respon yang disampaikan oleh Ustadz Irwan dan Ustadzah Ari tidak jauh berbeda, beliau menyatakan bahwa meskipun kita dalam melaksanakan tugas harus diniatkan ibadah karena Allah, dan mempercayai bahwa nanti kita akan diminta pertanggungjawaban oleh Allah, tetapi ketika kita dievaluasi oleh pimpinan atau atasan kita juga perlu untuk mempersiapkan diri. Seperti yang diungkapkan ustadz Irwan sebagai berikut:

“Saya akan selalu bersemangat dan bersiap-siap untuk mempersiapkan diri berkaitan dengan segala aspek yang diperlukan dalam evaluasi...”⁹⁸

Begitu pula ustadzah Ari, beliau menjawab:

⁹⁷Wawancara, Ustadzah Ari 22 Januari 2008

⁹⁸Wawancara dengan perakilan Staf R&D, Ustadz Irwan 21 Januari 2008

“ya..saya akan lebih berhati-hati serta bersiap-siap dalam menghadapi evaluasi. Dan kesiapan kita itu juga harus tetap dijaga sampai evaluasi tahap berikutnya.”⁹⁹

Dalam dunia pendidikan evaluasi kinerja guru sebetulnya sangat diperlukan untuk menunjang dan meningkatkan profesionalitas guru. Dengan adanya guru yang profesional maka pendidikan akan berhasil dengan baik dan melahirkan generasi bangsa yang tangguh dan luar biasa. Saat ini Indonesia sudah mulai berbenah diri dengan mengawali dari pendidikan. Pemerintah sudah memberikan perhatian yang lebih baik terhadap dunia pendidikan khususnya pendidikan dasar sembilan tahun. Begitu pula untuk peningkatan kualitas guru, pemerintah mulai memberi perhatian yang luar biasa. Seperti saat ini pemerintah telah mewajibkan guru untuk memiliki klasifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmanidan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Begitu pula bagi asatidzah yang mengajar di SDI Sabilillah, mereka menganggap bahwa evaluasi kinerja bukanlah sesuatu yang harus ditakuti, tetapi merupakan jalan untuk menjadi lebih baik. Seperti yang diungkapkan oleh Ustadzah Umi:

“tidak apa-apa, evaluasi itu perlu untuk kemajuan Sabilillah dan untuk kemajuan kita sendiri sehingga kita bisa menjadi lebih baik. Dengan evaluasi kita bisa bersaing yang sehat...”¹⁰⁰

Selain itu, manfaat evaluasi kinerja guru bagi asatidzah juga tidak sedikit. Setelah mengetahui hasil evaluasi mereka akan mengetahui dan sadar bahwa yang mereka laksanakan selama ini belum sepenuhnya sempurna sehingga bisa mengetahui kekurangan yang ada. Dengan demikian mereka akan berusaha untuk memperbaiki diri

⁹⁹ Wawancara dengan perakilan wali kelas 1, Ustadzah Ari 22 Januari 2008

¹⁰⁰ Wawancara ke-1 dengan Staf Perpustakaan, ustadzah Umi, 21 Januari 2008

dan berusaha pula untuk menjadi lebih baik, di antaranya ustadz Irwan yang menyatakan bahwa:

“manfaat yang diperoleh dari evaluasi kinerja bagi setiap individu, mereka akan berlomba untuk memberikan yang terbaik dari kemampuan yang dimiliki oleh setiap ustad atau ustadzah yang pada akhirnya berdampak pada siswa.”¹⁰¹

Setelah dilakukan evaluasi kinerja, tentunya ada tindak lanjut dari yayasan terhadap nilai yang diperoleh oleh para asatidzah. Dan ketika penulis menanyakan hal tersebut, kepala sekolah membenarkan dan menjelaskan implikasi dari masing-masing nilai, beliau mengatakan bahwa hasil evaluasi kinerja tersebut berpengaruh pada gaji guru. Beliau menjelaskan:

”hasil evaluasi ini berpengaruh pada kenaikan gaji, bagi guru yang memperoleh nilai A, maka akan mengalami kenaikan gaji sebesar 16 %, nilai B+ mengalami kenaikan 14%, nilai B mengalami kenaikan 12% , nilai C+ hanya mengalami kenaikan 10%, sedangkan nilai C tidak mendapatkan kenaikan gaji.”¹⁰²

Akan tetapi sebenarnya ada beberapa ustadz yang merasakan kekecewaan terhadap kelanjutan dari hasil evaluasi yang telah dilakukan SDI Sabilillah. Mereka kecewa karena selama ini belum ada tindak lanjut dalam sisi akademik. Menurut pengamatan mereka selama ini yang mereka terima hanya timbal balik yang berupa materi saja, yaitu kenaikan gaji, kenaikan jenjang karir atau bonus. Padahal di antara mereka ada yang menginginkan adanya timbal balik yang berupa keprofesionalan agar evaluasi yang dilakukan lebih bermanfaat. Mereka menginginkan bagi asatidzah yang memiliki kekurangan dari hal tertentu, diberikan pembinaan khusus dengan tujuan agar ketika evaluasi berikutnya dapat terhindar dari kekurangan tersebut. Jadi selain adanya timbal

¹⁰¹Wawancara ke-1, ustadz irwan, 21 Januari 2008

¹⁰²Wawancara ke-3, kepala sekolah, 30 Januari 2008

balik yang berupa materi dan jabatan, para asatidzah berharap adanya timbal balik yang berupa pembinaan keprofesionalan.

d. Pengawasan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah

Menurut kepala sekolah, Pengawasan program dilaksanakan setiap satu tahun sekali, di antaranya membahas tentang masih relevan atau tidaknya format yang dipakai pada tahun lalu untuk tahun berikutnya. Seperti yang diungkapkan kepala sekolah ketika penulis menanyakan tentang pengawasan atau evaluasi yang dilakukan pada program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah Sidoarjo, beliau menjawab:

“Pengawasan dilakukan setiap satu tahun sekali, untuk mengontrol apa masih relevan apa tidak, bisa memenuhi kebutuhan yayasan atau tidak. Tetapi untuk evaluasi yang direncanakan setiap bulan, untuk mengantisipasi keajegan, maka tidak dilakukan evaluasi program tiap bulan tetapi evaluasi program dilakukan setiap tahun.”¹⁰³

Ketika penulis menanyakan mengenai kendala yang dihadapi dalam proses evaluasi program, kepala sekolah memberikan jawaban sebagai berikut:

“Kendala yang paling menonjol yang dihadapi dalam proses evaluasi program evaluasi kinerja guru adalah adanya perbedaan parameter antara ustadz/ustadzah dengan manajemen. Dalam evaluasi program kedalanya beberapa pihak kurang menyetujui format yang sudah dipakai, sehingga kita membandingkan format yang lama dengan format yang baru apakah format yang lalu masih layak atau tidak untuk dipakai pada tahun berikutnya. Akan tetapi yang menjadi keputusan nantinya adalah yang lebih baik, karena itu merupakan masukan dari beberapa pihak.”¹⁰⁴

Solusi yang diambil dalam menyelesaikan masalah atau kendala yang dihadapi yaitu dengan mengukur berapa banyak masukan yang ada, melihat konsistensi atau keajegan serta kevalidan dari dua kubu baik evaluator maupun yang dievaluasi dengan

¹⁰³*Ibid*

¹⁰⁴Wawancara ke-3, Kepala Sekolah, 21 Januari 2008

bermusyawarah untuk menyamakan persepsi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah ketika penulis menanyakan bagaimana bagaimana cara mengatasi kendala yang dihadapi ketika program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dilaksanakan, maka beliau dengan tegas menjawab:

“musyawarah untuk menyamakan persepsi dengan mengukur berapa banyak masukan yang ada, melihat konsistensi atau keajegan serta kevalidan dari dua kubu baik evaluator maupun yang dievaluasi dengan bermusyawarah untuk menyamakan persepsi.”¹⁰⁵

Format penilaian kinerja ustadz/ustadzah SDI Sabilillah yang digunakan pada tahun lalu berbeda dengan format penilaian kinerja yang direncanakan akan mulai digunakan pada tahun ajaran 2008. Format penilaian yang lama terdapat empat aspek yang dinilai. Masing-masing aspek terdiri dari beberapa indikator. Aspek yang pertama adalah aspek kedisiplinan, aspek ini terdiri dari empat indikator yaitu; terlambat datang, ijin tidak masuk sekolah, izin pulang awal, komitmen dengan tugas. Aspek yang kedua adalah aspek pengelolaan kelas. Aspek tersebut terdiri dari empat indikator yaitu: keberhasilan dalam menyampaikan kegiatan belajar mengajar, administrasi kelas, penyelesaian masalah, dan manajemen kelas. Aspek yang ke tiga adalah aspek kerja sama asatidzah yang terdiri dari tiga indikator yaitu: kerja sama dalam program tahunan, kerja sama di dalam kelas dan kerja sama antar kelas. Aspek yang ke empat adalah aspek kreativitas atau usulan dari asatidzah. Aspek tersebut terdiri dari tiga indikator yaitu: usulan/keaktifan dalam rapat, kreativitas/menciptakan sesuatu, menularkan kecakapan yang dimiliki kepada asatidzah yang lain.

¹⁰⁵ *Ibid*

Format dan proses evaluasi yang sudah dilakukan tahun lalu dirasa oleh kepala sekolah kurang efektif dan kurang mengena sehingga kepala sekolah membuat format penilaian yang baru. Beliau mengatakan bahwa:

”proses evaluasi ketika masih menggunakan format tahun sebelumnya, saya rasa kurang mengena pada sasaran, ribet, format hanya menilai dari nilai akhir tahun yang bertentangan dengan kinerja seseorang yang fluktuatif”¹⁰⁶

Dalam format penilaian yang baru terdapat sedikit perbedaan baik dalam aspek penilaian maupun indikator yang dinilai. Format penilaian yang baru, adalah format penilaian kinerja guru yang direncanakan akan dilaksanakan tahun depan. Format tersebut merupakan hasil dari evaluasi program yang telah dilaksanakan pada tahun ajaran yang telah lalu. Karena format penilaian tahun lalu dianggap sudah kurang relevan, maka kepala sekolah dan tim merencanakan untuk mengadakan pembaharuan format penilaian kinerja yang tentunya disetujui oleh ketua yayasan. Format penilaian yang baru tersebut baru akan digunakan pada tahun ajaran baru. Evaluasi kinerja yang diadakan bulan Juli tahun 2007 masih menggunakan format yang lama.

Dalam format penilaian yang baru, berisi tentang beberapa aspek penilaian yang terdiri dari beberapa indikator, di antaranya Aspek sikap profesional, sikap profesional ini meliputi: presensi, ketepatan datang dan pulang, izin terlambat, izin pulang awal, keaktifan dalam pembinaan, *performance* (rapi dan bersih), antusiasme (ekspresi dan suara), pengendalian diri, kerapian dan kebersihan kelas, ketepatan pengumpulan tugas. Aspek yang kedua adalah aspek kompetensi yang terdiri dari beberapa indikator yaitu: pengelolaan kelas, penguasaan materi, program semester, kemampuan siswa, relevansi nilai rapor serta *class climate* atau suasana kelas dalam proses belajar mengajar.

¹⁰⁶Wawancara kepala sekolah SDI *Sabilillah*, 21 Januari 2008

Aspek yang ketiga adalah aspek bimbingan. Yang dimaksud aspek bimbingan di sini adalah bimbingan terhadap peserta didik dalam keseharian di kelas atau di lingkungan sekolah agar dapat diterapkan dalam keseharian di rumah. Aspek bimbingan ini terdiri dari beberapa indikator yaitu: bimbingan aktifitas makan, bimbingan aktifitas sholat, pelaksanaan buku penghubung, sikap dan perilaku anak baik terhadap guru/asatidzah maupun kepada teman, atensi terhadap buku tugas dan catatan, perlengkapan siswa, presensi siswa, ketepatan datang dan pulang siswa, membuang sampah pada tempatnya. Format penilaian tersebut dapat dilihat pada lampiran.

B. TEMUAN PENELITIAN

1. Perencanaan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah

- a. Perencanaan evaluasi kinerja guru dilakukan sejak awal didirikannya yayasan Sabilillah. Perencanaan tersebut tertulis di dalam kesepakatan kerja bersama yang disusun melalui rapat bersama antara ketua yayasan dan seluruh karyawan, yaitu kepala sekolah, guru, dan karyawan lainnya yang sudah menjadi karyawan tetap yayasan Sabilillah.
- b. Tujuan utama diadakannya evaluasi kinerja guru adalah untuk mengevaluasi profesi yang teraplikasi, meningkatkan kualitas guru secara menyeluruh, serta pemetaan guru secara menyeluruh
- c. Ketua yayasan memberikan wewenang untuk membuat format dan instrumen penilaian kepada tim evaluator yang terdiri dari Kepala Sekolah, koordinator bidang kurikulum, koordinator bidang kesiswaan, dan koordinator bidang sarana prasarana. Ketua yayasan tidak banyak terlibat dalam menentukan format penilaian. Ketua yayasan hanya memberi masukan apabila terdapat kekurangan dan merekomendasi

hasil evaluasi dari kepala sekolah. Guru tidak dilibatkan dalam perencanaan format penilaian kinerja guru di SDI Sabilillah.

- d. Kepala sekolah selain merencanakan format penilaian juga membuat perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang. Pada perencanaan jangka pendek yang diutamakan adalah faktor presensi guru, keajegan, keistiqamahan, dan kedisiplinan. Perencanaan jangka menengah difokuskan pada kualitas guru dan supervisi kelas. Dan pada perencanaan jangka panjang dititikberatkan pada totalitas peningkatan kualitas guru, evaluasi profesi dan pemetaan guru.
- e. Format penilaian kinerja guru di SDI Sabilillah disebut dengan rapor guru.
- f. *Instrumen* penilaian kinerja guru yang digunakan SDI Sabilillah secara umum tidak jauh berbeda dengan instrumen yang dibuat oleh Departemen Pendidikan Nasional yang mengarah pada kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi pedagogis, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Di dalam format penilaian tersebut yang menjadi instrumen adalah indikator dari masing-masing kompetensi.

2. **Pengorganisasian Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah**

- a. Struktur organisasi dalam program evaluasi kinerja guru terdiri dari ketua yayasan, kepala sekolah, koordinator bidang kurikulum, koordinator bidang kesiswaan dan koordinator bidang sarana dan prasarana
- b. Koordinator kurikulum bertugas untuk mengevaluasi aspek kompetensi. Koordinator kesiswaan membantu kepala sekolah dalam mengevaluasi aspek bimbingan. Sedangkan koordinator sarana prasarana membantu kepala sekolah dalam menilai

pada aspek sikap profesional. Koordinator bidang kesiswaan dan koordinator bidang sarana prasarana dalam melakukan evaluasi berada pada pengawasan koordinator bidang kurikulum.

- c. Bentuk organisasi yang digunakan dalam program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah merupakan bentuk organisasi lini.

3. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah

- a. Pelaksanaan evaluasi kinerja guru dilakukan setiap satu tahun sekali pada akhir tahun ajaran, akan tetapi setiap hari dilakukan pengamatan yang akan dievaluasi setiap bulan dan akan diakumulasikan pada evaluasi akhir tahun.
- b. Pelaksanaan evaluasi guru dilakukan secara serentak kepada guru dan seluruh pegawai SDI Sabilillah.
- c. Metode yang digunakan dalam proses evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah merupakan metode evaluasi yang berorientasi ke masa depan, yaitu penilaian pada diri sendiri dan, *Performance test*, metode evaluasi ini dapat dilakukan dengan suatu tes keahlian seperti demonstrasi ketrampilan, sedangkan observasi dilakukan dalam kenyataan serupa yang dijumpai.
- d. Penetapan standar nilai dari hasil evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah menggunakan: 89-100= A, 77-88= B+, 65-76= B, 47-64= C+, 30-44= C.
- e. Timbal balik yang diterima oleh asatidzah yang memperoleh nilai A mendapat kenaikan gaji sebesar 16%, bagi yang mendapatkan nilai B+ mendapat kenaikan 14%, bagi yang mendapat nilai B mendapat kenaikan gaji sebesar 12%, bagi nilai C+ mengalami kenaikan 10%, dan nilai C tidak mendapat kenaikan gaji.

4. Pengawasan Evaluasi Kinerja Guru di SDI Sabilillah

- a. Pengawasan program dilakukan satu tahun sekali, pengawasan program dimaksudkan untuk meninjau kembali apakah format penilaian yang digunakan pada tahun lalu masih relevan untuk digunakan pada evaluasi kinerja pada tahun berikutnya atau tidak.
- b. Pengawasan program dimaksudkan untuk mengetahui kebutuhan yayasan sudah terpenuhi atau belum.
- c. Kendala yang dihadapi dalam program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah adalah adanya perbedaan parameter antara guru yang dievaluasi dengan tim evaluator.
- d. Solusi yang dilakukan adalah dengan cara bermusyawarah untuk menyamakan persepsi.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Evaluasi Kinerja Guru Di SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo

Perencanaan merupakan kunci dari proses manajemen, jika perencanaan tidak ada, berarti tidak ada keputusan dan tidak ada proses manajemen. Dalam proses perencanaan, yang harus ditetapkan adalah tujuan dari sebuah program yang telah dibuat, prosedur, serta pedoman atau format yang dipakai dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah sudah direncanakan sejak awal berdirinya yayasan Sabilillah yang tertulis di dalam Kesepakatan Kerja Bersama (KKB). Di dalam KKB pada pasal 9 butir 1 tentang promosi, sudah dijelaskan bahwa seorang karyawan dapat dinaikkan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi berdasarkan kebijakan yayasan dan dengan memperhatikan hasil evaluasi prestasi kerja dan potensi yang dimiliki karyawan serta pertimbangan kebutuhan organisasi.¹⁰⁷ Dengan demikian adanya evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah telah disosialisasikan sejak perekrutan guru baru.

Program evaluasi kinerja guru yang dilakukan di SDI Sabilillah ini bertujuan untuk mengevaluasi profesi terapan, meningkatkan kinerja secara menyeluruh, dan pemetaan guru secara menyeluruh. Dengan evaluasi kinerja guru, diharapkan profesionalitas guru di SDI Sabilillah semakin meningkat. Untuk mencapai tujuan tersebut selain dilakukan evaluasi kinerja guru, SDI Sabilillah juga melakukan pembinaan secara berkala kepada ustadz/ustadzah di SDI Sabilillah. Pembinaan tersebut

¹⁰⁷Dokumentasi, tanggal 22 februari 2008

antara lain pembinaan yang dilakukan setiap hari, setiap minggu, setiap bulan dan setiap semester.

Format penilaian yang berisi instrumen penilaian yang digunakan pada saat evaluasi kinerja disebut dengan rapor guru. Format tersebut disusun oleh kepala sekolah dibantu oleh tim evaluator yaitu koordinator bidang utama kurikulum, koordinator bidang utama sarana prasarana, dan koordinator bidang utama kesiswaan. Format yang dibuat tersebut diajukan kepada ketua yayasan, apabila ada kekurangan maka akan diberi masukan oleh ketua yayasan, dan apabila terdapat beberapa hal yang tidak perlu maka akan dikurangi. Saat ini kepala sekolah sedang menyusun format penilaian yang baru untuk evaluasi kinerja guru yang akan datang. Format penilaian yang baru tersebut direncanakan akan digunakan pada semester dua tahun ajaran 2007/2008. Kepala sekolah merencanakan akan melakukan pengamatan setiap bulan yang nantinya akan diakumulasikan pada hasil evaluasi kinerja selama satu tahun.

Dalam perencanaan juga akan disusun mengenai indikator atau aspek apa saja yang akan dinilai dalam proses evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah. Aspek tersebut adalah Aspek profesional, kompetensi, dan aspek bimbingan. Aspek profesional terdiri dari beberapa indikator yaitu: presensi, ketepatan datang dan pulang, izin terlambat, izin pulang awal, keaktifan dalam pembinaan, *performance* (rapi dan bersih), antusiasme (ekspresi dan suara), pengendalian diri, kerapian dan kebersihan kelas, ketepatan pengumpulan tugas. Aspek yang kedua adalah aspek kompetensi yang terdiri dari beberapa indikator yaitu: pengelolaan kelas, penguasaan materi, program semester, kemampuan siswa, relevansi nilai rapor serta *class climate* atau suasana kelas dalam proses belajar mengajar.

Aspek yang ketiga adalah aspek bimbingan. Aspek bimbingan ini terdiri dari beberapa indikator yaitu: bimbingan aktifitas makan, bimbingan aktifitas shalat, pelaksanaan buku penghubung, sikap dan perilaku anak baik terhadap guru/asatidzah maupun kepada teman, atensi terhadap buku tugas dan catatan, perlengkapan siswa, presensi siswa, ketepatan datang dan pulang siswa, membuang sampah pada tempatnya. Selain itu kepala sekolah juga menetapkan prosedur dalam pelaksanaan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah.

Berdasarkan pedoman Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005 tentang instrumen penilaian kinerja sekolah khususnya dalam komponen kinerja guru, kinerja guru meliputi dua bidang yaitu (1) akademik dan (2) non akademik. Adapun bidang akademik meliputi tiga unsur yaitu (a) pengembangan pribadi yang memiliki tiga aspek yaitu aspek aplikasi pengajaran, aspek kegiatan ekstra kurikuler dan aspek kualitas pribadi guru, (b) unsur pembelajaran, memiliki tiga aspek yaitu aspek perencanaan, aspek pelaksanaan, dan aspek evaluasi, (c) unsur sumber belajar memiliki dua aspek yaitu aspek ketersediaan bahan ajar dan aspek pemanfaatan sumber belajar. Sedangkan bidang non akademik memiliki satu unsur yaitu unsur kepribadian yang memiliki tujuh aspek yaitu: kedisiplinan, etos kerja, kerjasama, inisiatif, tanggung jawab, kejujuran dan prestasi kerja. Agar dapat lebih jelas, aspek penilaian SDI Sabilillah dengan instrumen dari Departemen Pendidikan Nasional, penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5. Tabel perbandingan instrumen penilaian SDI dan Diknas

No	Aspek Penilaian SDI Sabilillah	Aspek Penilaian Diknas
1	<p>Aspek Profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> -presensi -ketepatan datang dan pulang -izin terlambat -izin pulang awal -keaktifan dalam pembinaan -kerapian&kebersihan -antusiasme -pengendalian diri -ketepatan pengumpulan tugas 	<p>1. Bidang akademik:</p> <p>A. Pengembangan pribadi</p> <p>a.Aspek aplikasi pengajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> -peningkatan kemampuan dalam penguasaan teknik atau metode mengajar - menerapkan pengajaran yang variatif -menggunakan metode yang tepat dalam mengajar <p>b.kegiatan ekstra kurikuler</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktif membina kegiatan ekstra kurikuler -memiliki jadwal yang teratur dalam membina ekstra kurikuler -menyusun laporan kegiatan ekstra kurikuler <p>c. kualitas pribadi guru</p> <ul style="list-style-type: none"> -mengikuti kegiatan seminar -memiliki ijazah minimal S-1 atau D-4 -Sering mengikuti diklat untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan mengajar -menyusun karya tulis secara rutin <p>B.Unsur pembelajaran</p> <p>a.perencanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> -memiliki kurikulum yang berlaku -memiliki kalender pendidikan -memiliki program semester -memiliki program tahunan -memiliki rencana pembelajaran <p>b.pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> -memulai pembelajaran tepat waktu -memanfaatkan waktu pembelajaran dengan optimal -memberikan kesempatan siswa untuk bertanya dan berpendapat -menggunakan suara yang jelas dan tegas dalam mengajar -mengelola kelas dengan baik -melaksanakan pengajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun <p>c.evaluasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -memilikikemampuan menyusun alat evaluasi -melaksanakan evaluasi secara lengkap -melaksanakan analisis terhadap evaluasi -memberi remedial kepada siswa yang dianggap perlu <p>C.Unsur sumber belajar</p> <p>a.ketersediaan bahan ajar</p> <ul style="list-style-type: none"> -memiliki buku pegangan -memiliki buku penunjang -memiliki daftar buku yang dapat digunakan siswa <p>b.pemanfaatan sumber belajar</p> <ul style="list-style-type: none"> -guru mampu memanfaatkan media yang ada. -mampu memanfaatkan alat peraga yang ada -mampu membuat alat peraga -memanfaatkan semua sumber belajar yang ada. <p>2.Aspek Non Akademik</p> <p>Unsur Kepribadian</p> <p>a.kedisiplinan</p> <ul style="list-style-type: none"> -mentaati ketentuan jam kerja -mentaati perintah kedisiplinan -bersikap sopan santun
2	<p>Aspek Kompetensi:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pengelolaan kelas -penguasaan materi -program semester -kemampuan siswa relevansi nilai rapor -suasana kelas. 	
3	<p>- Aspek Bimbingan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan aktifitas makan - Bimbingan aktifitas saholat -pelaksanaan buku penghubung - sikap dan perilaku anak baik kepada guru maupun kepada 	

	teman -atensi terhadap buku tugas dan catatan, - perlengkapan siswa - presensi siswa - ketepatan datang dan pulang siswa -membuang sampah pada tempatnya	-mentaati aturan yang berlaku -memberikan pelayanan yang baik b.etos kerja -semangat kerja yang tinggi -kretaitas yang tinggi c.kerja sama -dapat menyesuaikan dengan mendapat orang lain -memahami tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya sendiri -menghargai pendapat orang lain -mampu bekerja sama dengan orang lain d.inisiatif -memberi masukan kepada orang lain -melaksanakan tugas tanpa diperintah -mencari cara baru untuk mencapai daya yang besar e.tanggung jawab -berada di tempat tugas selama jam kerja -memelihara barang infentaris -tidak melempar kesalahan pada orang lain -menyelesaikan tugas tepat waktu -Berani menganggung resiko -mengutamakan kepentingan lembaga f. kejujuran -melaksanakan tugas dengan ikhlas -tidak menimbulkan kerugian bagi lembaga -mwlaporkan hasil kerja g.prestasi kerja -melaksanakan tugas secara berdaya guna -memiliki pengalaman yang luas -mempunyai kecakapan di bidangnya -memiliki keterampilan yang cukup -ber sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas -tidak sering terganggu kesehatannya.
--	---	--

Tabel 5.5. Tabel Persamaan

NO	SDI	DIKNAS	KOMENTAR
1	Aspek Profesional: -presensi -ketepatan datang dan pulang -izin terlambat -izin pulang awal -ketepatan pengumpulan tugas	Unsur Kepribadian a.kedisiplinan -mentaati ketentuan jam kerja -mentaati perintah kedinasan -bersikap sopan santun -mentaati aturan yang berlaku -memberikan pelayanan yang baik	Di antaranya terdapat persamaan yaitu unsur kedisiplinan, yakni ketepatan jam kerja dan ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan, seperti ijin terlambat, izin pulang awal dan ketepatan pengumpulan tugas.
2	Aspek Profesional: -keaktifan dalam pembinaan	Unsur Pengembangan pribadi Pada spek aplikasi pengajaran -peningkatan kemampuan dalam penguasaan teknik atau metode mengajar - menerapkan pengajaran yang variatif -menggunakan metode yang	Unsur keaktifan dalam pembinaan dalam konsep SDI dapat diartikan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan ketepatan teknik dalam pengajaran. Di samping itu, keaktifan juga bisa diterjemahkan sebagai upaya peningkatan kualitas guru dengan keaktifannya dalam berbagai kegiatan ilmiah.

		<p>tepat dalam mengajar</p> <p>Aspek kualitas pribadi guru</p> <ul style="list-style-type: none"> -mengikuti kegiatan seminar -memiliki ijazah minimal S-1 atau D-4 -Sering mengikuti diklat untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan mengajar -menyusun karya tulis secara rutin 	
3	<p>Aspek Profesional:</p> <p>-antusiasme</p>	<p>Aspek etos kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> -semangat kerja yang tinggi -kreatifitas yang tinggi <p>Aspek prestasi kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> -melaksanakan tugas secara berdaya guna -memiliki pengalaman yang luas -mempunyai kecakapan di bidangnya -memiliki keterampilan yang cukup -bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas 	<p>Aspek antusiasme yang terdapat pada instrumen yang digunakan oleh SDI dapat diterjemahkan sebagai seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi dan memiliki kreatifitas yang tinggi, berdaya guna, terampil, berpengalaman serta bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas. Dalam instrumen diknas aspek tersebut tergolong pada aspek etos kerja dan prestasi kerja.</p>
4	<p>Aspek Profesional:</p> <p>-pengendalian diri</p>	<p>Aspek kerja sama</p> <ul style="list-style-type: none"> -dapat menyesuaikan dengan mendapat orang lain -memahami tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya sendiri -menghargai pendapat orang lain -mampu bekerja sama dengan orang lain 	<p>Aspek pengendalian diri harus dimiliki oleh seorang guru baik ketika dia berhadapan dengan murid maupun dengan sesama guru. Ketika guru berada di dalam kelas, maka harus bisa mengendalikan emosinya, dan ketika harus melaksanakan tugas yang melibatkan orang lain maka harus bisa menyesuaikan diri dan bisa menghargai orang lain. Aspek pengendalian diri ini dapat diterjemahkan sebagai aspek kerja sama pada instrumen diknas.</p>
5	<p>Aspek Kompetensi:</p> <p>-Pengelolaan kelas</p>	<p>Aspek pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> -memulai pembelajaran tepat waktu -memanfaatkan waktu pembelajaran dengan optimal -memberikan kesempatan siswa untuk bertanya dan berpendapat -menggunakan suara yang jelas dan tegas dalam mengajar -mengelola kelas dengan baik -melaksanakan pengajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun 	<p>Penelolaan kelas yang dimaksud dalam instrumen penilaian SDI adalah mencakup kegiatan yang harus dilaksanakan ketika guru melaksanakan proses belajar mengajar di dalam kelas yang diantaranya termasuk membuka dan menutup pelajaran tepat waktu, menggunakan waktu sebaik mungkin dan menyampaikan pelajaran sesuai dengan yang direncanakan.</p>
6	<p>Aspek Kompetensi:</p> <p>-penguasaan materi</p>	<p>Aspek ketersediaan bahan ajar</p> <ul style="list-style-type: none"> -memiliki buku pegangan -memiliki buku penunjang -memiliki daftar buku yang dapat digunakan siswa 	<p>Seorang guru yang memiliki penguasaan materi yang bagus dalam konsep SDI tentunya memiliki sumber belajar yang cukup, diantaranya buku pegangan dan buku penunjang, sehingga siswa memperoleh informasi dari berbagai sumber</p>
7	<p>Aspek Kompetensi:</p> <p>-program semester</p>	<p>Aspek perencanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> -memiliki kurikulum yang berlaku -memiliki kalender pendidikan -memiliki program semester -memiliki program tahunan -memiliki rencana pembelajaran 	<p>Program semester dalam konsep SDI dapat diterjemahkan sebagai program yang harus direncanakan oleh seorang guru di awal tahun ajaran dan disesuaikan dengan kurikulum, kalender pendidikan dan program tahunan yang diharapkan oleh diknas.</p>

8	Aspek Kompetensi: -kemampuan siswa relevansi nilai rapor	Aspek evaluasi -memilikikemampuan menyusun alat evaluasi -melaksanakan evaluasi secara lengkap -melaksanakan analisis terhadap evaluasi -memberi remedial kepada siswa yang dianggap perlu	Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru untuk melihat relevansi kemampuan siswa dengan nilai rapor, dalam konsep diknas guru diterjemahkan harus memiliki kemampuan menyusun alat evaluasi, mampu menganalisis dan memberikan remedial kepada siswa yang belum mencapai nilai standar.
9	Aspek Kompetensi: -suasana kelas.	Aspek pemanfaatan sumber belajar -guru mampu memanfaatkan media yang ada. -mampu memanfaatkan alat peraga yang ada -mampu membuat alat peraga -memanfaatkan semua sumber belajar yang ada.	Unsur suasana kelas dalam konsep SDI dapat diartikan sebagai kemampuan pemanfaatan media dan sumber belajar yang ada serta kemampuan dalam pembuatan sumber belajar.

Tabel 6.5. Tabel Perbedaan

No	SDI	Diknas	Komentar
1.	- Aspek Bimbingan: - Bimbingan aktifitas makan - Bimbingan aktifitas saholat - pelaksanaanbukupenghubung - sikap dan perilaku anak baik kepada guru maupun kepada teman -atensi terhadap buku tugas dan catatan - perlengkapan siswa - presensi siswa - ketepatan datang dan pulang siswa -membuang sampah pada tempatnya	Tidak ada	Tidak adanya aspek bimbingan pada instrumen yang buat oleh diknas karena aspek tersebut difokuskan untuk bimbingan siswa yang berada di lingkungan SDI. Aspek bimbingan ini yang sepertinya belum dimiliki oleh lembaga pendidikan di bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional

2	Tidak ada	<p>Aspek inisiatif</p> <ul style="list-style-type: none"> -memberi masukan kepada orang lain -melaksanakan tugas tanpa diperintah -mencari cara baru untuk mencapai daya yang besar <p>Aspek tanggung jawab</p> <ul style="list-style-type: none"> -berada di tempat tugas selama jam kerja -memelihara barang infentaris -tidak melempar kesalahan pada orang lain -menyelesaikan tugas tepat waktu -Berani menganggung resiko -mengutamakan kepentingan lembaga <p>Aspek kejujuran</p> <ul style="list-style-type: none"> -melaksanakan tugas dengan ikhlas -tidak menimbulkan kerugian bagi lembaga -melaporkan hasil kerja 	<p>Aspek insiatif, tanggung jawab, dan kejujuran yang tercantum dalam diknas memang secara langsung agak sulit dicarikan persamaannya dengan aspek yang dimiliki oleh SDI, namun sesungguhnya karakter tersebut dapat dimasukkan dalam kategori aspek profesional. Hanya saja pada konsep instrumen yang dimiliki oleh SDI tidak dicantumkan secara mendetail. Aspek tersebut bisa digunakan sebagai masukan untuk SDI agar selanjutnya instrumen yang dibuat lebih lengkap dan lebih akurat.</p>
---	-----------	---	---

Dari tabel di atas, instrument penilaian kinerja yang dibuat oleh SDI Sabilillah tidak jauh berbeda dengan instrument penilaian yang ditetapkan oleh departemen pendidikan nasional. Hanya saja tidak semua indikator yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional digunakan secara keseluruhan, akan tetapi diambil beberapa saja yang bisa mewakili dari aspek penilaian kinerja tersebut. Dari istrumen yang dibuat merupakan pengembangan dari kompetensi yang harus dimiliki oleh guru yang disebutkan dalam peraturan pemerintah tentang diwajibkannya seorang guru untuk memiliki empat kompetensi pokok yaitu kompetensi *kepribadian*, kompetensi *pedagogik*, kompetensi *profesional*, dan kompetensi *sosial*.

Kompetensi *kepribadian* merupakan kemampuan yang terdiri dari beberapa sub kmpetensi personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi

pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi *profesional* merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Kompetensi *sosial* merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat.

B. Pengorganisasian Evaluasi Kinerja Guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah Full Day School Sidoarjo

Manullang dalam Hasibuan menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan.¹⁰⁸

Pengorganisasian dalam program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah sudah tertata dengan bagus. Dalam program evaluasi kinerja yang sudah dilakukan, kepala sekolah berperan sebagai evaluator utama, kepala sekolah dibantu oleh tim yang terdiri dari koordinator kurikulum, koordinator sarana prasarana dan koordinator kesiswaan.

¹⁰⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalah*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2005), Cet. Ke-5, h. 118-119

Masing-masing koordinator bertugas untuk melakukan evaluasi kepada semua asatidzah secara bergantian dengan masing-masing aspek penilaian yang berbeda.

Ketua yayasan mendelegasikan kepala sekolah untuk membuat format penilaian kinerja, mensosialisasikan dan melaksanakan evaluasi kinerja kepada seluruh karyawan SDI Sabilillah. Kepala sekolah dibantu oleh koordinator bidang kurikulum untuk menilai aspek professional kepada seluruh guru yang mengajar di SDI Sabilillah. Aspek professional tersebut terdiri dari beberapa indikator yaitu: presensi, ketepatan datang dan pulang, izin terlambat, izin pulang awal, keaktifan dalam pembinaan, *performance* (rapi dan bersih), antusiasme (ekspresi dan suara), pengendalian diri, kerapian dan kebersihan kelas, ketepatan pengumpulan tugas. Koordinator kesiswaan membantu kepala sekolah dalam melakukan penilaian pada aspek kompetensi yang terdiri dari beberapa indikator yaitu: pengelolaan kelas, penguasaan materi, program semester, kemampuan siswa, relevansi nilai rapor serta *class climate* atau suasana kelas dalam proses belajar mengajar. Koordinator kesiswaan memiliki wewenang melakukan penilaian kepada guru, *general service* dan satpam.

Koordinator sarana prasarana membantu kepala sekolah melakukan penilaian pada aspek yang ketiga yaitu aspek bimbingan. Aspek bimbingan ini terdiri dari beberapa indikator yaitu: bimbingan aktifitas makan, bimbingan aktifitas shalat, pelaksanaan buku penghubung, sikap dan perilaku anak baik terhadap guru/ asatidzah maupun kepada teman, atensi terhadap buku tugas dan catatan, perlengkapan siswa, presensi siswa, ketepatan datang dan pulang siswa, membuang sampah pada tempatnya. Koordinator bidang sarana prasarana ini mempunyai kewenangan melakukan penilaian kepada guru, staf perpustakaan, dan staf Usaha Kesehatan Sekolah.

Struktur organisasi yang digunakan dalam program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah adalah struktur organisasi lini yang diciptakan oleh Henry Fayol. Dimana pendelegasian wewenang dilakukan secara vertikal melalui garis terpendek dari seorang atasan kepada bawahannya.¹⁰⁹ (dapat dilihat pada gambar 4.2 di BAB IV) Koordinasi antar anggota dalam program evaluasi kinerja di SDI Sabilillah sudah bagus. Masing-masing koordinator memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan Sudirman bahwa yang dimaksud dengan pengorganisasian adalah cara yang ditempuh oleh sebuah lembaga untuk mengatur kinerja lembaga termasuk para anggotanya. Pengorganisasian tidak lepas dari koordinasi, yang sering didefinisikan sebagai upaya penyatuan sikap dan langkah dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.¹¹⁰

C. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo

Pelaksanaan dalam sebuah manajemen adalah aktualisasi perencanaan yang dicanangkan oleh organisasi. Jadi dalam pelaksanaan evaluasi kinerja menerangkan mengenai bagaimana proses evaluasi kinerja tersebut dilaksanakan. Dalam pelaksanaan program evaluasi kinerja terdapat beberapa komponen yang sangat diperlukan, diantaranya adalah motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.

¹⁰⁹ Ibid, h. 125

¹¹⁰ Sudirman, *Zakat Dalam Pusaran Arus Modernitas*, (Malang, UIN Malang Press: 2007), Cet ke-1, h. 83

Pelaksanaan program evaluasi kinerja dilakukan setiap satu tahun sekali pada akhir tahun ajaran yakni antara bulan Mei-Juni. Evaluasi dilakukan secara serentak kepada seluruh jajaran baik asatidzah maupun karyawan. Sosialisasi dilakukan pada satu bulan sebelum format penilaian dibagikan kepada seluruh jajaran. Dua minggu kemudian, format dibagikan untuk diisi oleh masing-masing asatidzah sesuai dengan penilaian mereka sendiri. Dengan demikian metode yang digunakan oleh SDI Sabilillah adalah metode penilaian pada diri sendiri dan selanjutnya di diskusikan dengan tim evaluator. Metode penilaian tersebut bertujuan untuk mengembangkan diri sendiri untuk kemajuan di masa yang akan datang.

Dalam pelaksanaan Program Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh SDI Sabilillah, para asatidzah memiliki motivasi yang tinggi ketika mereka hendak dievaluasi. Mereka mempersiapkan diri mereka menjelang evaluasi dilaksanakan. Mereka juga merasa diperhatikan oleh yayasan dan selalu bersemangat dalam bertugas. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pengajar di Sabilillah memiliki motivasi yang tinggi. Hal ini bisa dikarenakan mereka mengetahui timbal balik yang akan mereka dapatkan, yaitu kenaikan gaji atau kenaikan jenjang karir. Sesuai dengan teori pengharapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom bahwa karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya tersebut akan menghantarkan ke sesuatu penilaian kinerja yang baik; penilaian kinerja yang baik akan mendorong ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan tersebut.¹¹¹

¹¹¹Victor Vroom dalam tesis Wakidi, *Pembinaan Profesionalitas Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam*, UIIS Malang, 2002, h.61-62

Timbal balik dari evaluasi kinerja guru yang sudah dilakukan oleh SDI Sabilillah selama ini adalah memberikan imbalan berupa materi yaitu kenaikan gaji dan kenaikan jabatan bagi asatidzah yang mendapatkan nilai sesuai dengan ketentuan yang berlaku di SDI Sabilillah. Pelaksanaan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila tidak ada komunikasi yang baik antara tim evaluator dengan yang dievaluasi. Dengan telah terlaksananya program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah seja

D. Pengawasan Evaluasi Kinerja Guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo

Pengawasan program atau disebut juga dengan evaluasi program merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program evaluasi kinerja. Melakukan evaluasi program kinerja adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan. Titik awal dari kegiatan evaluasi program adalah untuk melihat apakah tujuan program evaluasi kinerja sudah tercapai atau belum.¹¹²

Pengawasan program merupakan proses aktivitas yang meliputi kegiatan pengecekan, penilaian, pengoreksian yang berdasarkan pada rencana, perintah dan prinsip suatu organisasi dengan tujuan mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi. Evaluasi program memiliki beberapa tujuan, yaitu agar pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan, prosedur serta perintah yang telah ditetapkan; agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan; agar sarana yang ada dapat

¹¹²Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2001), Cet.ke-2, h. 290-291

didayagunakan secara efektif dan efisien, dan agar diketahui kelemahan dan kesulitan organisasi, kemudian dicari jalan keluarnya. Secara singkat dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan program adalah preventif dan represif. Preventif mengacu pada pencegahan timbulnya penyimpangan pelaksanaan kerja organisasi dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Represif dalam arti usaha mencapai ketaat-azasan dan kedisiplinan menjalankan setiap aktifitas agar memiliki kepastian hukum dan menetapkan perbaikan jika terdapat penyimpangan.

Pengawasan program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dilakukan satu tahun sekali, dalam pengawasan tersebut dilakukan peninjauan ulang pada format penilaian yang dipakai apakah masih layak atau tidak, tujuan evaluasi sudah tercapai apa belum, mencari hal-hal yang menjadi kendala dalam program evaluasi yang menentukan jalan keluarnya dengan cara bermusyawarah dengan tim evaluator.

Setelah dilakukan pengawasan pada program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah ternyata ditemukan kendala yang menghambat terlaksananya evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah. Kendala tersebut adalah adanya perbedaan para meter terhadap format penilaian kinerja yang digunakan antara tim evaluator dengan yang dievaluasi. Akan tetapi hal tersebut dapat diselesaikan melalui musyawarah untuk menyamakan persepsi, sehingga menghasilkan keputusan yang terbaik.

Berdasarkan pengamatan penulis, kendala tersebut terjadi karena tidak dilibatkannya guru dalam penyusunan instrumen atau format penilaian yang digunakan. Hal tersebut bertentangan dengan teori pengorganisasian yang mengharuskan adanya koordinasi yang baik antar anggota dalam sebuah organisasi. Artinya apabila dalam

lembaga tersebut merencanakan suatu program, maka tujuan, prosedur, dan format yang akan digunakan harus disosialisasikan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Perencanaan Evaluasi Kinerja Guru Di SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo

Dari penelitian yang telah penulis lakukan di Sekolah Dasar Islam Sabilillah dapat disimpulkan bahwa program evaluasi kinerja guru yang dilaksanakan berpegang pada prinsip manajemen yang dicetuskan oleh Terry, yang meliputi empat komponen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan program evaluasi kinerja guru.

Dalam perencanaan, telah disusun tujuan, format dan prosedur pelaksanaan program evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah. Tujuan tersebut adalah untuk mengevaluasi profesi teraplikasi, meningkatkan kinerja secara menyeluruh dan pemetaan guru secara menyeluruh. Format penilaian kinerja di SDI Sabilillah dibuat dan disusun oleh kepala sekolah beserta tim evaluator atas perintah dari ketua yayasan. Prodesur evaluasi kinerja yang dilakukan oleh SDI Sabilillah adalah menggunakan metode penilaian pada diri sendiri, kemudian didiskusikan dengan tim evaluator. Hasil akhir dari evaluasi kinerja tersebut ditentukan oleh tim evaluator dan kepala sekolah, kemudian kepala sekolah melaporkan kepada ketua yayasan untuk direkomendasi.

Standar nilai yang ditentukan oleh SDI Sabilillah yaitu bagi guru yang memperoleh nilai total 89-100 akan memperoleh nilai A, bagi yang mendapat nilai total 77-88 mendapat nilai B+, guru yang memperoleh nilai total 65-76 mendapat nilai B, yang mendapat nilai total 47-64 mendapat nilai C+, dan yang memperoleh nilai total 30-

44 mendapat nilai C. Timbal balik yang akan diterima oleh para asatizah setelah dilakukan evaluasi kinerja guru berupa kenaikan gaji atau kenaikan jabatan

2. Pengorganisasian Evaluasi Kinerja Guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah *Full Day School Sidoarjo*

Struktur organisasi dalam program evaluasi kinerja guru di Sabilillah merupakan bentuk organisasi lini yang dicetuskan oleh Henry Fayol, di mana struktur tersebut terdiri dari Ketua yayasan, kepala sekolah, koordinator bidang kurikulum, koordinator bidang kesiswaan, dan koordinator bidang sarana dan prasarana. Masing-masing koordinator memiliki kewenangan untuk mengevaluasi di bawah pengawasan koordinator bidang kurikulum. Dengan demikian sudah ada pembagian tugas bagi masing-masing koordinator untuk menghindari tumpang tindih tanggung jawab.

3. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah *Full Day School Sidoarjo*

Evaluasi kinerja guru dilaksanakan satu tahun sekali pada akhir tahun ajaran, pada setiap harinya tim evaluator melakukan pengamatan dan akan mengakumulasikan dengan hasil evaluasi pada akhir tahun. Pelaksanaan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dilakukan secara serentak kepada seluruh karyawan baik guru maupun pegawai. Agar pelaksanaan evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah mensosialisasikan kepada seluruh asatidzah dan karyawan mengenai waktu, metode, serta prosedur yang digunakan dalam proses evaluasi. Selain itu kepala sekolah juga memberikan motivasi dengan tujuan agar seluruh asatidzah dapat melaksanakan tugasnya dengan senang hati.

4. Pengawasan Evaluasi Kinerja Guru yang dilakukan oleh SDI Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo

Pengawasan program evaluasi kinerja guru di SDI Sabilillah dilakukan dalam waktu satu tahun satu kali. Dengan dilaksanakannya pengawasan akan membantu tim evaluator untuk bisa mengetahui apa saja yang menjadi kendala dalam melaksanakan proses evaluasi kinerja serta mencari solusinya, dan dengan pengawasan juga kita bisa mengetahui kekurangan dan kelebihan format, metode dan prosedur evaluasi kinerja, sehingga dapat menentukan langkah yang lebih baik untuk masa yang akan datang.

B. Saran

1. Untuk Sekolah

Ada beberapa saran yang dapat penulis harapkan kepada SDI Sabilillah, diantaranya: dalam penyusunan format evaluasi kinerja sebaiknya guru juga ikut dilibatkan agar tidak terjadi perbedaan parameter, dan tidak terjadi kendala dalam melaksanakan evaluasi kinerja. Meskipun guru dianggap sudah faham, tetapi pada kenyataannya ada beberapa asatidzah yang menganggap sosialisasi mengenai format penilaian tidak dilakukan, sehingga ketika format penilaian dibagikan mereka kurang merespon.

Timbal balik yang diberikan kepada guru sebaiknya tidak hanya berupa materi saja, sepertinya akan lebih baik kalau timbal balik yang diberikan juga berupa pembinaan atau pelatihan yang bersifat khusus bagi guru yang belum mencapai maksimal, sehingga dengan adanya pelatihan atau pembinaan tersebut kekurangan yang ada dapat ditanggulangi dan tidak terulang lagi pada tahun berikutnya.

Penanggung jawab pelaksanaan evaluasi kinerja guru akan lebih baik lagi jika ditangani oleh tim khusus dalam bidang Sumber Daya Manusia, sehingga dapat berdiri sendiri di luar struktur organisasi sekolah untuk menghindari tumpang tindih tanggung jawab.

2. Untuk Lembaga Pendidikan yang lain

Evaluasi kinerja guru yang berbentuk rapor guru ini dapat diterapkan. Karena akan membantu lembaga untuk mengetahui tingkat keprofesionalan yang dimiliki oleh guru dan mengetahui kekurangannya. Dengan demikian dapat digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan dalam menetapkan usaha apa yang harus kita lakukan dalam meningkatkan kinerja guru pada lembaga yang kita miliki.

3. Untuk Peneliti Selanjutnya

Masih banyak hal yang menarik yang bisa dijadikan sebagai obyek penelitian di lembaga ini khususnya SDI Sabilillah. Di antaranya pengintegrasian kurikulum Pendidikan nasional dan agama. Pada lembaga ini juga terdapat program penunjang dalam pelaksanaan kurikulumnya, yaitu menggunakan pendekatan *Multiple Intelligence*. Pembinaan al-Quran yang dilakukan secara intensif juga menjadi ciri khusus bagi lembaga tersebut. Dan yang lebih menarik lagi di lembaga tersebut memiliki Kesepakatan Kerja Bersama sehingga memiliki panduan dalam pengambilan keputusan ketika terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan aturan yang telah dibuat.

4. Untuk Guru

Bagi para guru diharapkan tetap dapat melaksanakan tugas dengan maksimal meskipun tidak dilakukan evaluasi kinerja. Karena guru yang profesional akan

melaksanakan tanggung jawab tanpa adanya pamrih ataupun kekhawatiran karena akan dievaluasi. Dengan kita melaksanakan tugas semaksimal mungkin, secara otomatis hal tersebut akan menjadi indikator positif kepada kita.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Iif Khoiru, *Manajemen Pengembangan Profesionalisme*, Tesis Program Pascasarjana UIN Malang: 2005
- Arikunto, Suharsimi *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 2001
- Bognan, Robert & Biklen, SK. *Qualitative for Education: an Instruction to Theory And Methods*, Boston: Allyn And Bacon, Inc, 1982
- Depdiknas, Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, Dirjen Dikdasmen:2005
- Faisal, Sanapiah *filosofi dan akar tradisi penelitian kualitatif*, makalah pelatihan metode kualitatif, Surabaya, BMPTSI: 1998
- G, Longenecker, J.. & Pringle, C. D, *Management, 5 ed*, Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company : 1991
- Gary Yukl, alih bahasa: Jusuf Udaya, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarat, Prenhalindo:1994 Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung:2003
- Hasibuan, Malayu *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta, Sinar Grafika Offset: 2005
- Jefkins, Frank *Public Relations*, Jakarta, PT Rajawali Press:1992
- Kunandar, *Guru Profesiona Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, Jakarta, Rajawali Pers: 2007
- Manullang, MARIHOT AHM. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, UGM Press: 2006
- Mitchell, T. R. *People In Organizational Understanding The Behavior*, tejemah Sedarmayanti, Kogakhusa, McGraw-Hill: 1978
- Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung, PT. Rosdakarya: 2006
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003
- Mu'tasim, Radjasa dalam M. Amin Abdullah, *Metodologi Penelitian Agama Pendekatan Multidisipliner*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2006
- Murtadlo, *Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa melalui supervisi kelompok*, Disertasi, Malang, Program Pasca Sarjana, Universitas Negeri Malang: 2007

- Pidarta, Made *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Rineka Cipta: 2004
- Romlah, Futiaty *Profesionalisme Guru dan Pengaruhnya Terhadap Hasil Belajar Siswa*, Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan: STAIN Ponorogo, Vol. 3, 2005
- Smith, Mary Lee & Glass Gene V. *Research and Evaluation in Education and the Social Science*, Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1987
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survei* Jakarta: LP3ES, 1987
- Shertzer, Bruce & Shelley Stone, *Fundamental of Guidance*, Fouth Edition, USA: Purdue Univercity, 1981
- Soetopo, Henyat, *Manajemen Pendidikan*, Malang, Universitas Negeri Malang: 2001
- Supriyanto, John, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta, BPF:2001
- S, Nasution, *Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1996
- Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM*, Rineka Cipta, Jakarta: 2000
- Sianto, Sensus *Hubungan antara Motivasi Kerja, Dinamika Organisasi Informal dan Sistem Birokrasi Dengan Kinerja Guru*, Tesis, UNM, 2006
- Soekamto, Soerjono *Pengantar Penelitian Hukum*, Jakarta, UI-Press, 2006
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2002
- Sudirman, *Zakat Dalam Pusaran Arus Modernitas*, Malang, UIN Malang Press: 2007
- Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung, Mandar Maju: 1992
- Sudiyanto, *Kontribusi Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMAN di Kota Pasuruhan*, Tesis, UNM, jurusan manajemen Pendidikan, 2005
- Terry, George R. & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2005
- Usman, M. Uzer *Menjadi Guru Profesional*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya: 2003
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta, Kloang Klende Putra: 2003
- Wexley dan Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta, PT. Bina Aksara: 1992
- Wakidi, *Pembinaan Profesionalitas Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam*, Tesis Program Pascasarjana UIN Malang: 2004

