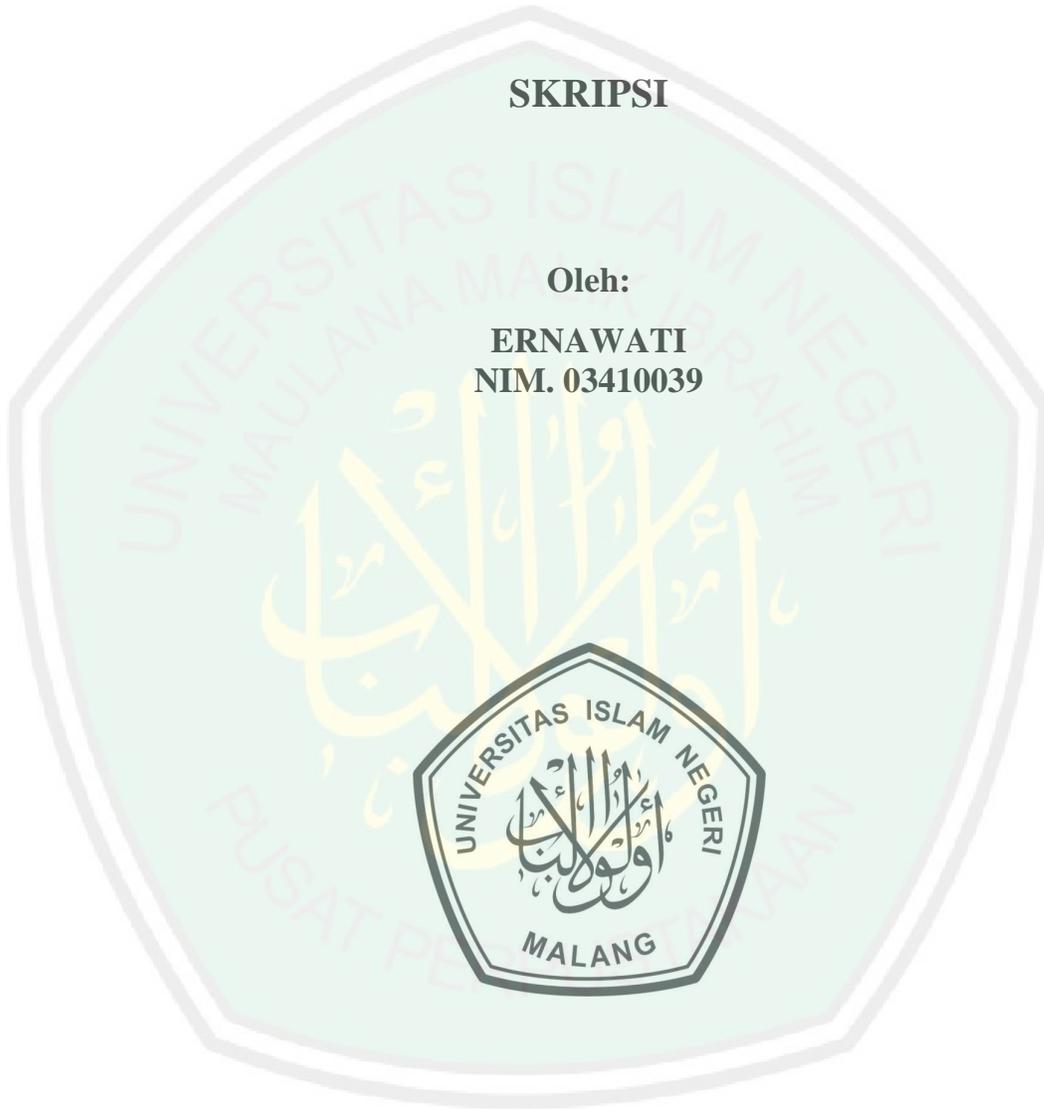


**PENILAIAN KINERJA GURU TK PLUS
AL-KAUTSAR MALANG**

SKRIPSI

Oleh:
**ERNAWATI
NIM. 03410039**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2007

**PENILAIAN KINERJA GURU TK PLUS
AL-KAUTSAR MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Oleh:

**ERNAWATI
NIM. 03410039**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2007

**HALAMAN PERSETUJUAN
PENILAIAN KINERJA GURU TK PLUS
AL-KAUTSAR MALANG**

SKRIPSI

Oleh:
Ernawati
03410039

Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Rifa Hidayah, M.Si
NIP. 150 321 567

Tanggal

Mengetahui
Dekan

Drs. H. Mulyadi, M.Pdi
NIP. 150 206 243

HALAMAN PENGESAHAN
PENILAIAN KINERJA GURU TK PLUS
AL-KAUTSAR MALANG

SKRIPSI

Oleh:
Ernawati
03410039

Telah dipertahankan di depan dewan penguji
Dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Tanggal 23 Oktober 2007

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Penguji Utama
Drs. H. Djazuli M.Pdi.
NIP. 150 019 224
2. Ketua Penguji
Dra. Siti Mahmudah, M.Si.
NIP.150 269 567
3. Sekertaris/Pembimbing
Rifa Hidayah, M.Si.
NIP. 150 321 637

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M.Pdi.
NIP. 150 206 243

PERSEMBAHAN

Teriring doa dan rasa syukur yang teramat dalam,
kupersembahkan karya ini kepada:

Ayahanda dan ibunda tercinta yang telah lama
msenanti detik-detik kesuksesanku

Bapak dan ibu dosen yang ikhlas membimbing dan membantu saya
untuk menyelesaikan karaya ini

Serta pada adikq dan ka2'q tersayang,
darimu do'a-do'a suci yang selalu tertanam dalam sanubariku
(Semoga Ananda menjadi seperti apa yang engkau harapkan)

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ

وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

”Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

(S. Hasy)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ernawati

NIM : 03410039

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : **Penilaian Kinerja Guru TK Plus Al-Kautsar Malang**

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapat sanksi akademis.

Malang,2007
Yang menyatakan,

Ernawati

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmaanirrohiim, rasa syukur Alhamdulillah saya ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesabaran, kesehatan dan petunjuknya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.

Tak lupa juga sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan pada Nabi besar kita yaitu Muhammad SAW, serta pada keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah membawa petunjuk kebenaran seluruh umat manusia yaitu agama Islam.

Penulisan skripsi ini mempunyai tujuan untuk melaksanakan kewajiban saya sebagai mahasiswa dalam menyelesaikan tugas akhir yang sudah direncanakan oleh UIN Malang sebagai pertanggung jawaban saya sebagai mahasiswa.

Terselesaikannya penulisan skripsi ini, tidak lupa saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk, yaitu pada:

1. Bapak Prof. dr. Imam Suprayogo selaku rektor UIN Malang.
2. Bapak Drs. Mulyadi, M.Pd selaku dekan fakultas Psikologi
3. Ibu Rifa Hidayah, M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan arahan, masukan dan bimbingannya sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar.
4. Staf psikologi yang telah membantu kelancaran proses skripsi ini
5. Ayahanda dan ibunda tercinta yang selama ini telah membesarkan saya.
6. Teman-teman tercinta psikologi khususnya angkatan 2003

7. Semua pihak yang telah membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini, terutama pada teman-teman Madin n geng Cute.

Keterbatasan kemampuan saya, tentunya mengakibatkan hasil pembuatan skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu kritik maupun saran saya harapkan demi terwujudnya laporan yang lebih baik. Dan saya ucapkan terimakasih kepada semua pihak, semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi kita semua.

Malang, 05 Oktober 2007

Ernawati



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Pembatasan Permasalahan.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Guru	
1. Pengertian guru.....	8
2. Tugas guru.....	9
B. Penilaian Kinerja	
1. Pengertian penilaian kinerja.....	10
2. Ruang lingkup penilaian kinerja.....	11
C. Permasalahan dalam Penilaian kinerja	
1. Macam-macam penilaian kinerja	34
2. Pemecahan permasalahan dalam penilaian kinerja	36
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja	
1. Ras atau suku bangsa.....	38
2. Gender atau jenis kelamin.....	39
3. Usia.....	39

E. Karakteristik penilaian kinerja yang efektif	40
F. Karakteristik Penilaian Kinerja yang Tidak Efektif.....	44
G. Kajian Islam Tentang Penilaian Kinerja	46
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	49
B. Definisi Operasional	50
C. Subjek Penelitian	50
D. Pengumpulan Data	51
E. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	53
F. Metode Analisis Data.....	54
BAB IV PAPARAN DATA dan TEMUAN DATA	
A. Latar Belakang Obyek Penelitian	
1. Sejarah berdirinya TK Plus AL - Kautsar Malang	56
2. Ketenagaan pendidikan.....	57
3. Sarana dan prasarana tk plus al-kautsar.....	58
4. Kegiatan pelayanan	58
5. Keadaan peserta didik.....	60
B. Paparan data dan Analisis Data	
1. Penilaian Kinerja Guru Tk Plus Al Kautsar Malang.....	63
2. Permasalahan-permasalahan Penilaian.....	69
3. Faktor –Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja.....	70
BAB V PEMBAHASAN	
A. Penilaian Kinerja	71
B. Permasalahan - Permasalahan dalam Penilaian Kinerja.....	77
C. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja	78
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
KESIMPULAN	81
SARAN	82
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

ABSTRAK

Ernawati, 2007. Penilaian Kinerja Guru TK Plus AL-Kautsar Malang.
Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Malang. Dosen
pembimbing Rifa Hidayah, M. Si.

Kata kunci: penilaian, kinerja, guru TK Plus AL-Kautsar

Penilaian kinerja mempunyai peranan penting bagi setiap organisasi. Ini dikarenakan penilaian kinerja mempunyai manfaat dan tujuan sebagai alat evaluasi, motivasi serta pengembangannya bagi pegawai. Akan tetapi sayangnya penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kesulitan dan frustrasi pada manajer dan karyawan. Hal ini sering disebabkan oleh ketidak pastian dan ambiguitas diseperti penilaian kinerja itu sendiri.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja TK Guru Plus Al-Kautsar Malang, permasalahan-permasalahan apa yang terjadi dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi penilaian kinerja guru di sana

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Sedangkan pengumpulan datanya menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumenter. Subjek penelitian berjumlah empat orang yaitu Kepala sekolah TK Plus Al-Kautsar, Guru TK Plus Al-Kautsar yang terdiri dari tiga orang yaitu Wakil Kepala Sekolah, koordinator kelas, dan guru kelas. Kemudian data yang terkumpul dianalisis dengan teknis analisis deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) penilai penilaian kinerja guru TK Plus Al-Kautsar Malang dilakukan oleh Kepala Sekolah, Wakil Kurikulum, Wakil Kesiswaan, koordinator kelas, rekan kerja dan dirinya sendiri. Unsur-unsur penilaiannya adalah penilaian guru yang meliputi kepribadian, kedua yang tercantum dalam penilaian supervisi yang meliputi tugasnya sebagai guru diantaranya pembuatan SKM, SKH, dan Lapri. Dan untuk unsur-unsur penilai diri sendiri meliputi kepribadian serta tugasnya sebagai guru. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja ini adalah sebagai alat evaluasi, kemungkinan untuk pengembangan pegawai, dan sebagai alat untuk pengambilan keputusan manajemen. Tetapi penilaiannya ini tidak memberikan motivasi para guru secara keseluruhan. Ini dikarenakan setiap guru mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Waktu penilaiannya dilakukan secara insidental atau tidak kontinyu. Untuk tempat penilaiannya dilakukan di dua tempat yaitu di dalam kelas dan di luar kelas. Metode penilaian kinerja yang digunakan adalah metode *rating scale* dengan model grafik. b) Hambatan tidak terjadi pada penilai, ini dikarenakan penilai dapat membangun komunikasi yang baik dengan guru, selain itu penilai mempunyai sifat optimisme serta kesadaran diri sebagai penilai, akan tetapi letak permasalahannya justru pada metode penilaiannya yang masih bersifat ambigu. c) faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian adalah individu itu sendiri.

ABSTRACT

Ernawati, 2007. Penilaian Kinerja Guru TK Plus AL-Kautsar Malang.
Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Malang. Dosen pembimbing Rifa Hidayah, M. Si.

Key word: Performance, Appraisal, teacher TK Plus AL-Kautsar

Performance Appraisal has competent for every organization. Because Performance Appraisal has usefulness and purpose become evaluation, motivation, and development for the employe. But performance appraisal also can be difficult center and frustation to manager and employe. That is often reason with uncertainly and ambiguitas around performance appraisal.

According to writing ebove, so the purpose of observation is for knowing how to performance appraisal of TK's teacher in TK Plus Al-Kautsar Malang. Many problem have done and factors that performance appraisal the teacher there.

The reseach use descriptive qualitatife method. While, the data's collection uses observation, interview, and documentation. The data colected are analyzed by using the tehniqe of descriptive analysis. It has 4 person as the subject of reseach.

The result of the reseach shows that performance appraisal of the TK Plus Al-Kautsar Malang is done by 6 persons. The elements of appraisal in clude supervision appraisal thought (honesty, responsibility, insiative, SKH, SKM), supervision's appraisal (the arrangement of SKM, SKH, the way of teaching, and LAPRI), self appraisal (loyalty, honesty, personality). The time of appraisal is insidental. The resech's location is inside and out side of the class. The reseach's goal is to evaluate the performance development and taking decision of manajement. It use rating scale. The problem is unappropite way methode of giving value, in the fact, the important of assessment is the object it self.

محص البحث

ارناوتي. تقدير اعمال المعلم روضة الاطفال الاضا في الكوثر مالج. البحث العلمى. كلية علم الحياة. الجامعة الاسلامية الحكومية مالج. مسرفة ريفا هداية الماجستير.

الكلمة الاساسية: تقرير, اعمال, المعلم روضة الطفل الاضا في الكوثر. ان تقدير الاعمال يدو دورة في المنظمة لان له المناقح المقاصد كالة التقويم والتقليل والتنميه للعامل, ولكن قديكون تقدير لاعمال كمصادر الصعوبة والخيبة للمدير والعامل لان لا يوجد فيه المعنى الثبوت.

مما سبق ان اهداف من هذا البحث هي معرفة كيفية اعمال المعلم روضة الاطفال الاضا في الكوثر مالج. والمسائل فيها والعوامل الملعمة العوائقة فيها.

نوع هذا البحث, البحث الكيفى بطريقة الوصفية, وطريقة جمع البيانات فيه الملاحظة والمقابلة والوثائقية. المادة هذا البحث هي اربعة اشخاص ثم طريقة تحليل الوصفية.

التلخيص من هذا البحث ان تقدير اعمال المعلم روضة الاطفال الاض في الكوثر مالج. يعمل بسقة اشخاص. وعنصور تقديره يتكون من تقدير المعلم في صدقه ومسؤولية وفكره و (skh, skm). وتقدير المدير في صنع (skh, skm), كيغية التعليم (lapri). وتقدير النفس في طائعه وصدقه وشخصيته. وكان الوقت في التقدير طارئ ومكان البحث دافل الفصل كان اواخرجا. اهداف هذا البحث لتقويم اعمال وتنمية وتحكيم الادارى. واستخدمت الباحثة طريقة (rating scale) للتقدير ولكن يجد المسائل في تخيير الطريقة التى لا يطابق بانقدير والعوامل المل المؤثرة في نفس العامل.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi untuk dapat bertahan di era globalisasi. Oleh sebab itu sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Jadi sudah sepatutnya jika setiap organisasi dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Melihat perkembangan maupun kualitas sumber daya manusia yang perlu diketahui, maka penilaian kinerja merupakan alat yang berperan penting dalam hal ini. Menurut Simamora penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu.¹ Dimana selain sebagai alat evaluasi pelaksanaan kinerja individu pegawai penilaian

¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: YKPN, 2004), hlm. 338.

kinerja juga bermanfaat untuk pengembangan pegawai dan memotivai kerja bagi para pegawai.²

Sebagaimana yang juga dikatakan oleh Siagian yang membaginya dalam dua manfaat yaitu sebagai berikut:³

- 1) Bagi para karyawan, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal tentang kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan lainnya.
- 2) Bagi Organisasi, hasil prestasi kerja para karyawan sangat penting dan peranannya dalam pengambilan keputusan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penelitian tentang penilaian kinerja membuktikan bahwa penilaian kinerja karyawan mempunyai peranan penting dalam organisasi. Penelitian ini dilakukan oleh Stone dan Yoder pada tahun 1970 yang mengadakan survai nasional tentang praktek analisis pekerjaan dan lebih 75,8% organisasi mengadakan analisis pekerjaan dan lebih dari 95% dari program-program itu digunakan untuk penilaian pekerjaan.⁴

Melihat betapa pentingnya penilaian kinerja bagi organisasi. Maka sudah sepatutnya jika setiap organisasi harus memiliki penilaian kinerja bagi

² *Ibid.*, hlm. 337.

³ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 223-224.

⁴ Elizur, *Evaluasi Pekerjaan* (Jakarta: Gramedia, 1984), hlm. 10.

para karyawannya. Apalagi lembaga-lembaga pendidikan yang menuntut seorang guru (tenaga pendidik) untuk profesional dalam menjalankan tugasnya. Tujuan dari penilaian kinerja guru ini adalah dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja guru dan memberikan sumbangan yang signifikan terhadap kinerja sekolah. Dalam hal ini Ronald T. C Boyd mengemukakan bahwa penilaian kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan. (1) untuk mengukur kompetensi guru, dan (2) mendukung pengembangan profesional.⁵

Tugas manajer (kepala sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah yang dicapai setiap guru baik, sedang atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi setiap sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Dengan penilaian berarti guru mendapat perhatian dari atasannya sehingga dapat mendorong mereka untuk bersemangat bekerja, tentu saja asalkan penilaian ini dilakukan secara objektif. Akan tetapi pada kenyataannya selama ini di Indonesia penilaian hanya sekilas saja yang sering terjadi. karyawan yang terlambat datang ketempat kerja pun mendapat kesempatan yang sama dengan pegawai yang rajin. Ini tentu akan mendatangkan suasana kerja yang tidak menyenangkan. Tidak hanya itu, pihak penilai atau atasan juga sering mengalami trauma atau ancaman dan rasa tidak nyaman ketika memang seharusnya memberikan nilai buruk terhadap anak buahnya. Mungkin karena alasannya adalah kasihan atau simpati padanya. Akibatnya penilaian kinerja

⁵ A. Sudrajat, *manajemen kinerja guru* (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>) di akses 12 mei 2007.

tidak memberikan dampak yang luas bagi perkembangan pegawainya. Sebagaimana Oji Mahroji selaku kepala Dinas Pendidikan Kota Bandung, ketika melakukan penilaian kinerja di SMAN 3 Bandung, mengatakan bahwa penilain kinerja tidak ubahnya seperti ujian nasional, prestasi dan kinerja kepala sekolah ini selama bertahun-tahun hanya dinilai dalam satu hari oleh Dinas Pendidikan.⁶ Hal ini juga pernah dialami oleh pegawai negeri sipil yang mengetahui bahwa penilaian kinerja mengakibatkan ketidak nyamanan dalam lingkungan kerja. Hal ini diakibatkan karena adanya rasa suka maupun tidak suka yang terjadi antara individu yang terlibat di dalam penilaian kinerja tersebut.

TK Plus Al-Kautsar Malang adalah TK yang mempunyai umur cukup muda yaitu delapan tahu. Walaupun umurnya yang masih cukup muda TK Plus AL-Kautsar Malang ini sudah cukup mampu memberikan kepercayaannya kepada masyarakat. Selain itu untuk meningkatkan keprofesionalan tenaga kependidikan TK Plus Al-Kautsar Malang inipun tak henti-hentinya memberikan pengasasan-pengasahan untuk bekal pendidikan maupun pengalaman pada guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar, yaitu dengan memberikan pelatihan-pelatihan guru yang diadakan setiap satu semester. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wiyono bahwa kemampuan profesional adalah kemampuan yang berhubungan dengan tugas utama guru.⁷ Jadi dengan pembekalan melalui pelatihan-pelatihan tugas guru tersebut, sudah sepatutnya jika keprofesionalan tenaga kependidikannya

⁶ <http://www.pikiran-rakyat.com> diakses tanggal 30 agustus 2007.

⁷ Wiyono, *Mengukur Kompetensi Lulusan Lembaga Pendidikan Guru*, (Jakarta:LPTK).

tidak diragukan lagi. Ini juga terbukti dengan prestasi-prestasi yang pernah diraih oleh anak didiknya. Seperti pada tahun 2007 ini anak didiknya telah berhasil membawa tujuh belas piala dari beberapa kejuaraan lomba yang pernah diikutinya.

Beberapa penjelasan di atas tentunya perlu dipertanyakan. Oleh sebab itu kualitas maupun keprofesionalan tenaga pendidiknya ini perlu dibuktikan. Maka untuk membuktikan hal tersebut penilaian kinerja merupakan salah satu alatnya. Dalam Al-quran surat Az-zumar ayat 39 yang berbunyi:

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya:

"Katakanlah: Hai kaumKu, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu masing-masing. Sesungguhnya Akupun bekerja, maka kelak kamu akan mengetahui."

Dalam Al-quran ini dijelaskan bahwa setiap perbuatan yang akan kita lakukan nanti pasti kita akan melihatnya. Maksudnya adalah pada haria kiamat nanti segala amal perbuatan kita pasti akan di hisab (dievaluasi) sesuai dengan amal perbuatan kita. Jadi untuk mengetahui atau membuktikan amal maupun pekerjaan yang selama ini kita lakukan maka perlu adanya hisab (evaluasi). Hisab (evaluasi) inilah yang merupakan alatnya untuk mengetahui itu semua. Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa penilaian kinerja mempunyai manfaat untuk mengevaluasi, memotivasi serta berperan dalam pengembangan kerja pegawainya. Akan tetapi apakah penilaian tersebut akan berjalan dengan

objektif dan efektif, setelah melihat kenyataan yang ada bahwa penilaian kinerja ternyata juga menimbulkan permasalahan–permasalahan seperti yang telah dipaparkan di atas. Maka dengan alasan inilah peneliti mengambil judul **”Penilaian Kinerja Guru TK Plus Al–Kautsar Malang”**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah penilaian kinerja guru TK Plus Al-Kautsar Malang?
2. Permasalahan – permasalahan apa yang terjadi dalam penilaian kinerja guru TK Plus Al–Kautsar Malang?
3. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi penilaian kinerja guru TK Plus Al-Kautsar Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja guru TK Plus Al-Kautsar Malang.
2. Untuk mengetahui permasalahan apa yang terjadi dalam penilaian kinerja guru TK Plus Al–Kautsar Malang
3. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja guru TK Plus Al-Kautsar Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis, penelitian ini dapat menambah khasanah keilmuan psikologi industri, khususnya dalam permasalahan-permasalahan yang ada pada sistem penilaian kinerja.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi tentang sistem penilaian kinerja yang ada dalam dunia pendidikan.

E. Pembatasan Permasalahan

1. Penilaian kinerja ini dibatasi pada siapa yang menilai, apa yang dinilai, mengapa dinilai, kapan penilaian dilaksanakan, dimana penilaian dilaksanakan, dan bagaimana penilaian dilaksanakan.
2. Permasalahan-permasalahan penilaian kinerja.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Guru

1. Pengertian Guru

Pengertian guru telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Nawawi mengatakan bahwa guru adalah orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut serta bertanggung jawab dalam membantu anak didik mencapai kedewasaan.⁸ Salim, dalam kamus bahasa Indonesia kontemporer mengartikan bahwa guru adalah orang yang pekerjaannya mendidik, mengajar, mengasahi, sehingga sifat seorang guru harus mendidik.⁹

Marimba, dalam pengantar filsafat pendidikan Islam mengatakan bahwa guru adalah orang yang mempunyai tanggung jawab untuk mendidik.¹⁰ Sedangkan pendapat lain menurut Daiem guru adalah pihak atau subjek yang melakukan pekerjaan mendidik.¹¹ Jadi disini dapat disimpulkan bahwa guru adalah orang yang punya pekerjaan dan bertanggung jawab terhadap pendidikan, sehingga mereka harus mempunyai sifat untuk mendidik.

⁸ Abudin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997), hlm. 62

⁹ Peter Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta: Modern English Press, 2001), hlm. 492

¹⁰ Ahmad D . Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung: al-Ma'Arif, 1990), hlm. 37

¹¹ Amir Daiem Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1973), hlm. 79

2. Tugas Guru

Guru mempunyai banyak tugas, baik yang terkait dalam organisasi pemerintah ataupun bukan. Adapun tugas guru yaitu dikelompokkan menjadi tiga yaitu sebagai berikut:¹²

1. Tugas dalam bidang profesi
2. Tugas dalam bidang kemanusiaan
3. Tugas dalam bidang kemasyarakatan.

Pertama tugas guru dalam profesi yaitu meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 2 tahun 1989 pasal 27 ayat 1, bahwa "Tenaga pendidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan belajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan memberi layanan teknis dalam bidang pendidikan".¹³ Jadi dalam tugas profesi ini selain menjadi seorang pendidik guru juga punya kewajiban lain yaitu mengelola dan mengembangkan anak didiknya serta memberikan layanan teknis dalam bidang pendidikan.

Kedua, dalam bidang kemanusiaan adalah menjadikan dirinya sebagai orang tua. Mereka harus bisa menarik simpati anak didik, bila ia berpenampilan tidak menarik maka akan dapat menyebabkan kegagalan dalam menanamkan nilai pengajarannya.

Ketiga tugas guru dalam kemasyarakatan. Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang terhormat. Karena disini tugas sebagai guru utamanya adalah mendidik dalam tujuan untuk mencerdaskan bangsa

¹² Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Rosda Karya, 1991), hlm. 4

¹³ Undang – Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 2 tahun 1989, hlm.12

menuju pembentukan manusia seluruhnya. Maka guru dalam masyarakat dituntut untuk dapat memberi tauladan, membangun dan dapat memberi dorongan.

B. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Hall dan Goodale penilaian performansi adalah suatu proses melalui mana suatu organisasi menaksir kualitas pekerjaan karyawan-karyawannya dan berusaha untuk memajukan performansi mereka.¹⁴

Andrew E. Sikula menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai dan ditujukan untuk pengembangan.¹⁵

Leon C. Megginson menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.¹⁶

Mangkunegara berpendapat bahwa penilaian prestasi karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin

¹⁴ Umi Sukanti, *Managemen Personalia/ sumber Daya Manusia* (Jakarta: DEPDIKBUD Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, 1989), hlm.191.

¹⁵ Hasibun Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: CV Haji Masagung, 1990), hlm 97-98.

¹⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosdakarya, 2005), hlm.69.

perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.¹⁷

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Tiffin memberikan batasan sebagai evaluasi yang sistematis terhadap karyawan diberikan oleh supervisor (atasan, mandor, pengawas) dalam suatu organisasi atau perusahaan.¹⁸

Definisi-definisi penilaian kinerja dari beberapa tokoh di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau evaluasi yang sistematis yang biasa dilakukan oleh atasan atau pemimpin terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan juga ditujukan untuk pengembangan karyawan.

2. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa ruang lingkup penilaian kinerja dirumuskan sebagai berikut:¹⁹

a. *Who (siapa)*

Berkenaan dengan siapa yang harus dinilai disini adalah seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan karyawan jabatan yang terendah. Untuk siapa yang harus menilai, penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung atau penilai penilaian kinerja ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya. Sedangkan menurut Robbins adapun yang dapat melakukan penilaian kerja adalah sebagai berikut:²⁰

¹⁷ *ibid.*

¹⁸ As'ad.1991.*Psikologi Industri*.Yogyakarta: Liberty. hlm.22.

¹⁹ Mangkunegara, *op. cit.*,hlm.73-74

²⁰ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta PT Prenhallindo, 1996), hlm. 260

1. Atasan langsung

Sekitar 95% dari keseluruhan penilaian kerja dilakukan oleh atasan dari karyawan itu sendiri. Akan tetapi penilaian yang dilakukan oleh atasan seperti ini memiliki beberapa kelemahan dalam penilaiannya, karena hal-hal sebagai berikut:²¹

- a) Bawahan mungkin merasa terancam karena atasan sering mempunyai kekuasaan untuk menghukum atau memberi pujian.
- b) Jika proses evaluasi searah, bawahan merasa defensif, sedikit, coaching terjadi dan dukungan terhadap kegiatanpun terjadi.
- c) Atasan mungkin kurang memiliki ketrampilan interpersonal yang penting untuk memberi umpan balik secara baik.
- d) Dengan memberi hukuman, atasan dapat menyebabkan bawahan untuk mengasingkan diri.

2. Rekan kerja

Evaluasi dari rekan kerja adalah salah satu cara yang dapat dijadikan sebagai sumber penilaian yang paling dapat dipercaya. Karena dengan merekalah seorang karyawan berinteraksi dan bekerja sama setiap hari. Akan tetapi penilaian ini bisa saja dirusak karena adanya rasa iri atau perselisihan yang terjadi diantara mereka.

3. Bawahan langsung (*immediate subordinate*)

Penilaian ini dapat memberikan sebuah penilaian yang akurat tentang manajernya dan sangat bermanfaat bagi organisasi yang memiliki pegawai

²¹Umi Sukamti, *op. cit.*, hlm 217.

yang banyak. Karena manajer tidak kesulitan dalam menilai kinerja para pegawainya. Namun ada kekawatiran yang timbul dari bentuk penilaian ini, yaitu tindakan balasan pimpinan yang dinilai tidak baik oleh bawahan saat penilaian.

4. Pendekatan menyeluruh evaluasi 360 derajat

Cara ini memberikan umpan balik kerja dari lingkaran penuh hubungan sehari-hari yang mungkin dilakukan oleh seorang pekerja. Mulai dari hubungannya dengan petugas ruang surat, pelanggan, pimpinan dan rekan kerja. Fokus penilaian model seperti ini adalah evaluasi kompetensi yang relevan untuk pelaksanaan pekerjaan dalam terminologi keprilakuan yang berfaedah. Metode ini paling berhasil diterapkan di dalam organisasi yang menawarkan iklim organisasi terbuka dan partisipasi serta pengembangan sistem kinerja yang efektif.²²

Kemungkinan terakhir penilaian yang dilakukan adalah penilaian yang melibatkan diri sendiri sebagai penilaian.²³ Penilaian seperti ini biasanya berorientasi pada penilaian keprilakuan. Penilaian seperti ini mempunyai beberapa kelebihan yaitu sebagai berikut:²⁴

- a) Adanya informasi secara langsung ke atasan.
- b) Memberikan kesempatan pada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses penilaian kinerja.
- c) Memperbaiki komunikasi antara bawahan dan atasan.
- d) Memperbaiki motivasi sebagai hasil dari partisipasi yang lebih besar.

²² Henry Simamora, *Op.Cit.*, hlm. 366.

²³ Moh. Masud, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Erlangga, 1991), hlm.257

²⁴ *Ibid.*.

- e) Memperjelas peran pegawai dan mengurangi konflik peran.²⁵
- f) Efektif untuk program-program pengembangan diri, pertumbuhan pribadi dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan.²⁶

Selain mempunyai beberapa keunggulan di atas, akan tetapi penilaian kinerja dengan penilaian seperti ini ditakutkan bahwa penilai akan memberi penilaian terlalu tinggi dari penilaian yang diberikan oleh atasan. Dilain pihak penilaian seperti ini juga muncul sebagai sumber timbulnya bias dan distorsi sistematis jika dipakai untuk tujuan evaluasi.²⁷

Dari beberapa penilaian kinerja yang dilakukan oleh beberapa penilai di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penilai merupakan salah satu faktor terpenting dalam pencapaian keberhasilan proses penilaian kinerja. Dari beberapa penilai penilaian kinerja di atas juga dapat diambil kesimpulan bahwa penilai penilaian kinerja pegawai pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung. Akan tetapi penilaian seperti ini justru memiliki beberapa kelemahan diantaranya adalah seperti yang telah disebutkan di atas. Begitu pula penilaian yang hanya dilakukan oleh bawahan saja, rekan kerja saja atau penilaian diri sendiri saja. Penilaian kinerja karyawan dengan penilai seperti ini cenderung subjektif. Oleh sebab itu jika penilaian yang hanya dilakukan oleh satu pihak saja ini akan mengurangi keobjektifan dari hasil penilaian.

²⁵ Sukamti, *Op. Cit* hlm.218

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.*

b. *What* (apa)

Apa yang harus dinilai dalam hal ini adalah objek atau materi serta dimensi waktu. Untuk lebih tepatnya apa yang dimaksud dengan objek materi atau dimensi waktu yang dinilai adalah unsur-unsur kinerja karyawan yang akan dinilai.

Unsur-unsur penilaian kinerja pegawai dalam setiap organisasi tentunya memiliki perbedaan. Sebab hal ini tergantung pada organisasi itu sendiri dalam menentukan unsur-unsur apa yang akan dinilai. Akan tetapi secara umum ada beberapa kesamaan unsur-unsur kinerja yang akan dinilai yaitu sebagai berikut:²⁸

1) Kesetiaan

Penilai menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasinya. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

²⁸ Hasibun, *Op. Cit.*, hlm 106-107

4) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5) Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan itu berpartisipasi dan bekejasama dengan karyawan lainnya, vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaannya sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain (bawahannya) untuk bekerja secara efektif.

8) Kepribadian

Penilai menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

9) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri dan menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan

alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian yang dihadapinya.

10) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, perilaku serta hasil kerja bawahannya.

Dapat diambil kesimpulan bahwa pada umumnya unsur-unsur penilaian kinerja karyawan yang biasa digunakan dalam organisasi untuk standart kinerja karyawan adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kepemimpinan, kecakapan, dan kreatifitas kepribadian, dan kedisiplinan. Akan tetapi melihat adanya kebutuhan yang berbeda-beda dari setiap organisasi, pembentukan unsur-unsur penilaian kinerja ini bisa jadi berbeda dari standart umum unsur penilaian kinerja tersebut. Oleh sebab itu penetapan unsur-unsur penilaian kinerja ini sangat tergantung oleh organisasi itu sendiri.

c. *Why* (mengapa)

Mengapa penilaian kinerja ini dilakukan, hal ini untuk memelihara potensial kerja, menentukan kebutuhan pelatihan kerja, dasar pengembangan

karir, dasar promosi jabatan. Sedangkan menurut Tujuan diadakannya penilaian prestasi kerja, menurut Milcovich cs ialah:²⁹

"Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan dalam karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tinggkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan".

Manfaat penilaian kinerja ini, Siagian membaginya dalam dua bagian yaitu:³⁰

1) Manfaat bagi karyawan

Bagai para pegawai penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.

2) Bagi Organisasi

Apabila hasil dari penilaian tersebut positif, maka akan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan untuk kemungkinan melakukan program pengembangan yang tepat bagi pegawai bersangkutan sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Selain itu pula berguna untuk memberikan kompensasi, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan.

Sedangkan apabila hasil penilaian tersebut negatif, maka berguna bagi pimpinan untuk identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, konseling, desain pekerjaan, penempatan dan demosi.

²⁹ Tri Widodo & deden Hermawa, *Evaluasi Terhadap Sistem Kerja* ([http://www. Google.com](http://www.Google.com), diakses 16 April 2007)

³⁰ Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumim Aksara, 2003), hlm. 223-224.

Sedangkan secara umum tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan adalah sebagai berikut:³¹

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, stuktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan-kemampuan karyawan selanjutnya.
- 9) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

³¹ Hasibun., *op .cit.*,hlm.100.

- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian karyawan.

Ditinjau dari tujuan dan manfaat penilaian kinerja di atas, maka penilaian kinerja karyawan tersebut mempunyai peranan penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan pengembangan bagi organisasi tersebut. Dan secara umum manfaat dan tujuan penilaian kinerja dapat dirumuskan yaitu sebagai evaluasi kinerja pegawai serta sebagai motivator bagi seluruh pegawai. Jadi jika sebuah organisasi atau perusahaan tanpa penilaian kinerja bisa jadi akan berdampak buruk terhadap organisasi.

d. *When* (bilamana) penilaian dilakukan

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal, seperti setiap bulan, triwulan, semester atau setiap tahun. Selain itu pelaksanaan penilaian kinerja juga dapat dilakukan secara informal, seperti dilakukan secara terus-menerus setiap hari.

Melihat dari waktu penilaian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa waktu penilaian kinerja karyawan secara umum di bagi menjadi dua yaitu secara formal dan informal. Waktu penilain yang dilakukan secara formal biasanya dilakukan pada organisasi yang sudah memiliki penilaian kinerja karyawan yang sistematis. Waktu penilaiannya biasanya sudah ditentukan

seperti yang telah dijelaskan di atas. Kedua adalah waktu penilaian kinerja secara informal yaitu yang biasanya dilakukan setiap hari. Seperti halnya absensi kerja pegawai. Lain halnya dengan penilaian yang dilakukan oleh organisasi yang belum memiliki sistem penilaian kinerja yang sistematis yang sehingga waktu penilaian kinerja karyawannya dilakukan secara asal-asalan tanpa ada waktu yang jelas untuk melakukan penilaian kinerja. Penilaian seperti ini memunculkan ketidak objektifan dalam penilaian kinerja. Hal ini dikarenakan tujuan pokok penilaian kinerja adalah sebagai alat evaluasi kinerja.

e. *Where* (di mana)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat, yaitu di tempat kerja atau di luar tempat kerja. Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja karyawan yang bersangkutan, maksudnya adalah di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri. Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan di luar tempat kerja (*of the job appraisal*), pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

Dapat diambil kesimpulan bahwa tempat penilaian kinerja yang dilakukan yaitu bisa dilakukan di lingkungan tempat karyawan atau di luar lingkungan karyawan tersebut. Dilihat dari dua alternatif tempat penilaian tersebut penentuan tempat penilaian yang akan dilakukan adalah tergantung dari organisasi itu sendiri. Hal ini sesuai dengan cara maupun unsur apa yang akan dinilai oleh masing-masing organisasi tersebut.

f. *How* (bagaimana)

Metode penilaian kinerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua macam yaitu metode tradisional dan metode modern.³²

1) Metode tradisional

Metode ini adalah metode tertua dan banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis. Yang termasuk metode penilaian ini adalah sebagai berikut:³³

a) *Rating scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau *supervisor* untuk mengukur karakteristik misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, kontribusinya terhadap tujuan kerja.

Metode *rating scale* ini memiliki beberapa macam pengertian yaitu *rating scale* merupakan metode yang dilakukan atasan terhadap pegawai berdasarkan sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan orangnya.³⁴

Pengertian yang lain adalah metode ini juga didasarkan pada suatu skala dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standart–standart kerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum, dan lain–lain yang dilaksanakan langsung oleh atasan secara subjektif.³⁵

³² Hasibun, *Op. Cit.*, 108.

³³ *Ibid...*

³⁴ Asad, *Op. Cit.*, hlm. 27

³⁵ Marihot Tua Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusi* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), hlm. 205

Macam–macam metode ini ada tiga yaitu model grafik, model multiple step dan model behavioral.³⁶ Pada prinsipnya pelaksanaan dari ketiganya adalah sama tetapi berbeda dalam konstruksinya saja. Pada model grafik evaluator akan memberikan tanda (V) pada skala yang merupakan *judgment* dan dianggap sebagai posisi dari si karyawan yang dinilai.

Pada model grafik memiliki beberapa kelebihan diantaranya adalah sebagai berikut:³⁷

- 1) Skala penilaian grafik mudah digunakan dan mudah dalam pembuatannya.
- 2) Evaluator dapat menilai banyak individu dalam waktu singkat.
- 3) Biaya perancangan yang relatif rendah. Sekala tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan dimensi pekerjaan yang signifikan.

Selain kelebihan di atas penilaian dengan model seperti ini juga memiliki adanya beberapa kelemahan diantaranya adalah sebagai berikut.³⁸

- 1) Mudah terjadi kesalahan *hallo effect* atau kesalahan central tendency.
- 2) Sulit pegawai untuk melakukan perubahan bagaimana seharusnya berperilaku.
- 3) Sulit untuk pemanfaatan dalam tujuan spesifik untuk perbaikan.
- 4) Kesulitan dalam mengemukakan pada waktu merancang program pelatihan dan penembangan bagi karyawan yang memiliki nilai buruk.

Model multiple step, pada model ini evaluator dihadapkan dengan beberapa kategori alternatif yang harus dipilih oleh evaluator. Sedangkan untuk model behavioral, ada langkah–langkah sebelumnya untuk membuat

³⁶ Asad, *Loc. Cit.*, hlm.

³⁷ Henri Simamora, *Op. Cit.*, hlm. 372

³⁸ *Ibid.*, hlm. 370-372

skala ini yaitu memformulasikan terlebih dahulu faktor–faktor dari sifat dan karakteristik pekerjaan ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur. Untuk model behavioral ini memiliki beberapa kelebihan diantaranya adalah sebagai berikut:³⁹

- 1) Skala yang dibuat berdasarkan perilaku dari para evaluator akan menghilangkan ambiguitas seperti yang sering ditemukan pada model yang lain, misalnya kategori "sangat baik" akan memberikan persepsi yang berbeda–beda untuk masing–masing evaluator.
- 2) Dari partisipasi dalam pembuatan skala tersebut, maka evaluator akan bertanggung jawab dalam pengembangannya.
- 3) Produser ini mempunyai nilai yang lebih besar untuk pengukuran–pengukuran dari berbagai macam *performance* pekerjaan.
- 4) Skala–skala ini mempunyai nilai potensial bagi pengembangan personal.

b) *Employee comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan seorang pekerja dengan pekerja lainnya. Metode *employee comparison* terbagi atas dua yaitu:

1) *Alternation ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat karyawan dari yang rendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawah sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired comparison*

³⁹ *Ibid.*, hlm. 32

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya. Sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit. Kelemahan dalam metode ini adalah sulit untuk menilai karyawan yang jumlahnya banyak dan keterpaksannya dalam melakukan penilaian kinerja yang mempunyai pegawai banyak.⁴⁰

c) *Forced comparation (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparation* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Misalnya adalah baik sekali, memuaskan, dan kurang memuaskan. Prestasi kerja dari setiap karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini untuk dimasukkan ke dalam salah satunya.

Metode ini kadang-kadang ini diubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan. Misalnya diterapkan hasil penilaian bobot sebagai berikut: 10% dari karyawan yang harus masuk ke kelompok yang tertinggi. 20% harus masuk kelompok baik, 40% harus termasuk kelompok cukup baik, 20% harus termasuk kelompok sedang, dan 10% termasuk kelompok dalam kategori kurang. Sehingga metode seperti ini biasa menimbulkan frustrasi, karena seorang pegawai bisa tetap berada pada kategori yang terendah meskipun prestasi kerjanya telah meningkat,

⁴⁰ Ranupandajo & Suad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPEF, 1994), hlm. 122

hanya karena karyawan-karyawan lainnya juga telah meningkat prestasinya.⁴¹

Dari sini dapat disimpulkan bahwa metode ini mengharuskan penilai melakukan penilaian relatif diantara para karyawan tersebut disamping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori.

d) *Checklist*

Dalam metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilai yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

Kebaikan *checklist* adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas, dan terstandarisasi. Sedangkan kelemahannya adalah kemungkinan terjadinya *hallo effect*, interpretasi yang salah terhadap ceklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat serta tidak mungkin untuk memberikan penilaian secara relatif.⁴²

⁴¹ *Ibid.*, hlm 124

⁴² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPEF, 1989), hlm. 146

e) *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya. Kelebihan dari metode seperti ini adalah sebagai berikut:⁴³

- 1) Tidak memerlukan borang yang rumit dan pelatihan khusus efektifitas menguasainya.
- 2) Penilaian tergantung pada ketrampilan penilai dalam menguraikan penilaiannya.
- 3) Menekankan evaluasi keseluruhan pegawai.
- 4) Mengurangi bias penyeliaan dan *hallo effect*.
- 5) Meminimalkan masalah *centarall tendency*.
- 6) Cocok digunakan dalam organisasi kecil yang mempunyai tujuan untuk mengembangkan keahlian atau keprilakuan pegawai.

Sedangkan kelemahan dari metode ini adalah sebagai berikut:⁴⁴

- 1) Memakan waktu yang lama untuk melaksanakannya.
- 2) Tidak adanya standart yang umum. Sehingga tidak berfaedah untuk pengambilan keputusan bagi pegawai yang akan diberikan gaji dan akan dipromosikan.
- 3) Menyulitkan untuk membandingkan antara individu yang satu dengan yang lainnya, dikarenakan bentuk isinya yang panjang.
- 4) Memakan biaya yang banyak.

⁴³ *Ibid.*, hlm. 384

⁴⁴ Henry, Loc. Cit, hlm. 369.

f) *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

Dari beberapa macam metode tradisional di atas dapat diambil kesimpulan bahwa secara umum penilaian kinerja tradisional memiliki kelebihan yaitu dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelebihan yang lain adalah para karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya – upaya yang telah mereka capai. selain mempunyai kelebihan penilaian kinerja dengan metode tradisional juga memiliki kekurangan yaitu bahwa mengevaluasi kinerja dengan metode ini prestasi kinerja dimasa lalu tidak bisa diubah.

2) Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dan menilai prestasi karyawan. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah sebagai berikut:⁴⁵

a) *Assesment centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Tim penilaian khusus ini bisa dari luar, dalam, maupun kombinasi dari luar maupun dalam. Pembentukan tim penilaian ini harus lebih baik supaya menghasilkan hasil yang objektif dan indeks prestasi sesuai dengan

⁴⁵ Hasibun, *Loc. Cit.*, hlm 108

fakta yang ada. Dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis dan lain-lain. Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks prestasi dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa orang anggota tim.

Dengan indeks prestasi inilah ditetapkan kebijakan selamanya terhadap setiap individu karyawan seperti promosi, demosi, pemindahan, pemberhentian dan lain sebagainya.

b) *Management by objective*(MBO = MBS)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

Ciri-ciri MBO atau MBS adalah:

- 1) Adanya interaksi antara atasan dan bawahan secara langsung.
- 2) Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya.
- 3) Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- 4) Menekankan pada hasil yang hendak dicapai.

Kelemahan MBO atau MBS adalah:

- 1) Pendekatan melalui MBO sangat individualitas untuk menentukan tujuan dan kerjasama dalam penilaiannya.

- 2) Jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lain.
- 3) Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama.
- 4) Teknik MBO tidak cocok untuk lingkungan dimana manajemen tidak percaya pada para karyawannya.⁴⁶
- 5) Kemungkinan ada tendensi untuk menetapkan atau mengadopsi secara bersemangat hanya sasaran yang penting bagi penyelia seseorang.⁴⁷
- 6) Evaluasi mendorong karyawan untuk mencapai sasarnya, namun tidak peduli dalam pencapaiannya.⁴⁸
- 7) Banyak waktu untuk menerapkan dan mempertahankannya.⁴⁹

Ada kelemahan tentunya ada kelebihan. Dan untuk kelebihan dalam metode ini adalah sebagai berikut:⁵⁰

- 1) Mengevaluasi para pegawai berdasarkan pada hasil yang telah mereka capai.
 - 2) Ada konsentrasi atas sasaran kunci organisasi.
 - 3) Para pegawai tahu persis apa yang yang diharapkan dari mereka.
 - 4) Manajer lebih perhatian dalam proses perencanaan dan pengendalian.
- c) *Human asset accounting*

Dalam metode ini faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan

⁴⁶ Henry, *Op. Cit.*, hlm. 392

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

terhadap variabel-variabel yang terdapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan itu. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat mengakibatkan laba pun meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja telah berhasil.

Selain metode di atas metode yang masih termasuk dalam metode modern ini adalah metode *objektive indices* (indeks sasaran).⁵¹ Metode ini bisa digunakan untuk laba usaha, nilai penjualan, dan jumlah hari absen atau terlambat dapat menjadi basis evaluasi kinerja. Keunggulannya terbatas karena indeks tersebut mengabaikan kualitas proses yang digunakan untuk mencapai hasil. Kemudian metode lainnya adalah metode penilaian psikologis.⁵² Dalam metode ini dalam melakukan evaluasinya, psikologi industri menilai potensi individu dimasa depan. Penilaian psikologis dengan teknik lazimnya terdiri atas wawancara, tes psikologis, diskusi dengan penyelia, dan telaah evaluasinya. Kelemahan dalam metode ini adalah karena lamban dan mahal, ancangan semacam ini biasanya diperuntukkan bagi keputusan tingkat eksekutif atau untuk manajer yang cemerlang yang dianggap memiliki potensi yang sangat besar didalam organisasi.

Sedangkan untuk metode lain dari metode penilaian yang berkaitan dengan penilaian keprilakuan adalah metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS).⁵³ Metode BARS ini menggunakan perilaku yang dapat diamati ketimbang karakter, pengetahuan, keahlian sebagai dimensi efektif. Penilaian membandingkan kinerja seorang individu pada setiap dimensi evaluatif.

⁵¹ *Ibid.*, hlm. 393

⁵² *Ibid.*, hlm. 398.

⁵³ *Ibid.*, hlm. 381

Penilaian membandingkan kinerja seorang individu pada setiap dimensi atau ukuran terhadap standart.

Kelebihan dalam metode ini adalah sebagai berikut:

- 1) Berkurangnya kesalahan penilai.
- 2) Dimensi pekerjaan ditentukan secara jelas untuk penilai dan relevan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh orang yang dinilai.
- 3) Jangkar keperilakuan menentukan secara jelas kategori tanggapan yang tersedia bagi penilai.
- 4) Sistem penilaian kinerja yang lebih andal, sah, bermakna, dan lengkap karena sistem itu dibuat dengan partisipasi aktif karyawan yang memiliki pengetahuan penuh tentang berbagai tuntutan dan persyaratan pekerjaan.
- 5) Tingkat penerimaan dan komitmen yang lebih tinggi.
- 6) Penurunan tingkat penolakan dan konflik yang diakibatkan oleh penilaian karena individu-individu dievaluasi berdasarkan perilaku tertentu, tidak berdasarkan kepribadian mereka.
- 7) Perbaikan kemampuan mengidentifikasi secara jelas bidang kekurangan kerja tertentu dan kebutuhan aktivitas pelatihan dan pengembangan.

Kelemahan-kelemahannya dalam metode ini adalah karena penggunaan waktu dan biaya yang sangat besar dalam perancangan dan pengembangannya. Prosesnya menuntut keterlibatan aktif dan partisipasi dari banyak karyawan organisasi dalam menentukan dimensi kinerja yang efektif. Kelemahan yang lain adalah bahwa seorang pemegang jabatan bisa

menampilkan secara bersama perilaku yang berkaitan dengan kerja yang tinggi atau rendah.

Metode keprilakuan yang lain adalah metode *Behavioral Observation Scale* (BOS).⁵⁴ Skala pengamatan perilaku ini menggunakan banyak perilaku untuk menentukan secara lebih spesifik perilaku-perilaku yang diperlukan untuk kinerja yang efektif atau perilaku yang dianggap tidak efektif. Jadi hal ini berbeda dengan metode BARS yang menampilkan tingkat kinerja yang digambarkan pemegang jabatan.

Kelebihan dari metode BOS ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Didasarkan pada suatu analisis jabatan yang sistematis
- 2) Butir-butir dan bobot perilakunya dinyatakan dengan jelas
- 3) Berlawanan dengan metode yang lain, BOS memungkinkan karyawan ikut serta dalam pengembangan dimensi melalui identifikasi kejadian-kejadian penting dalam analisis jabatan yang memudahkan pemahaman dan penerimaan.
- 4) Bermanfaat bagi umpan balik dan peningkatan kinerja
- 5) Tampaknya memuaskan uniform Guidelines dalam hal validitas dan realibilitas.

Keterbatasan BOS berkaitan dengan masalah waktu dan biaya pengembangan bila dibandingkan dengan waktu dan biaya format rating grafik. BOS tampaknya dipermukaan merupakan metode yang bagus, bukti-bukti menunjukkan bahwa penilai tidak menanggapi skala ini dalam hal

⁵⁴ *Ibid.*, hlm. 383

perilaku, tetapi menggunakan seluruh evaluasi subjektif untuk menuntun rating mereka. Selain itu juga menunjukkan bahwa kebanyakan penilai tidak mempunyai waktu atau ketrampilan yang memadai untuk menilai secara akurat frekuensi munculnya perilaku.

C. Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

1. Macam – Macam Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

Penilai sering tidak berhasil untuk melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja pegawai. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bias yang paling umum terjadi adalah:⁵⁵

a. *Halo effect*

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan.

b. Kesalahan kecenderungan terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian, distorsi ini

⁵⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Op. Cit., hlm.140-141.

menyebabkan penilai menghindari penilaian "ekstrim" tersebut, dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

c. Bias teraluk lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh: kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standart-standart prestasi tidak jelas.

d. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para pegawai wanita karena suatu hal.

e. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilai sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Masalah-masalah penilaian kinerja di atas dapat dikurangi dengan pemilihan metode atau tehnik penilaian kinerja yang tepat, para penilai yang terlatih, dan adanya umpan balik.

Pemilihan metode atau tehnik yang tepat dapat disesuaikan dengan metode yang sudah ada yaitu metode yang berorientasi pada masa lalu, berorientasi pada masa sekarang, dan metode keperilakuan. Metode dapat di sesuaikan dengan kebutuhan perusahaan itu sendiri. Kemudian umpan balik, memungkinkan para penilai memberikan perbaikan perilaku penilaian dikemudian hari.

Dari beberapa permasalahan yang terjadi dalam penilaian kinerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa secara umum permasalahan itu terjadi karena kesalahan dari penilai yang diakibatkan karena keterlibatan emosi si penilai itu sendiri.

2. Pemecahan Permasalahan Penilaian Kinerja

Langkah - Langkah yang dapat diambil untuk mengatasi permasalahan dalam penilaian kerja di atas adalah sebagai berikut:⁵⁶

a. Penggunaan kriteria ganda

Kerja yang berhasil pada kebanyakan pekerjaan memerlukan pelaksanaan sejumlah hal dengan baik, keseluruhan hal tersebut harus diidentifikasi dan dievaluasi.

b. Sifat menghilangkan penekanan

Banyak sekali sifat yang dianggap berhubungan dengan kerja yang baik, tetapi dalam kenyataannya sering atau sedikit memiliki kaitan dengan kerja. Oleh karena itu penekanan-penekanan yang serupa harus dihilangkan.

⁵⁶ Stephen P. Robeeins, *Op. Cit.*, hlm.26.

c. Penekanan perilaku

Lebih baik menggunakan ukuran yang didasarkan pada perilaku dari pada yang didasarkan pada sifat dalam melakukan penilaian. Karena penilaian yang berdasarkan pada perilaku dapat dihububngkan dengan dua sasaran utama dari sifat. Yang pertama menghindari penggantian yang tidak tepat untuk kerja aktual. Dan yang kedua penilaian yang spesifik dari perilaku dapat meningkatkan kemungkinan yang dilihat sama oleh dua atau lebih penilai.

d. Mendokumentasikan perilaku kerja di dalam catatan harian

Catatan tersebut dapat membantu penilai untuk lebih fokus pada penilaian kerja dari pada sifat. Selain itu dapat juga digunakan untuk menambah informasi penilaian.

e. Menggunakan penilai ganda

Semakin banyak jumlah penilai maka akan memberikan informasi yang akurat. Jika kesalahan penilai cenderung mengikuti kurva normal, preningkatan jumlah penilai akan menunjukkan pengambilan nilai tengah.

f. Menilai secara selektif

Penilai hendaknya dilakukan dengan selektif yaitu pada area mana seorang penilai memiliki keahlian yang matang.

g. Melatih penilai

Dengan memberikan pelatihan kepada penilai diharapkan penilai dapat melakukan penilaian yang benar-benar objektif dan bebas dari bias -bias.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa pemecahan permasalahan dalam penilaian kinerja dimaksudkan untuk memecahkan masalah didalamnya.

beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan penilaian kinerja adalah dengan cara penggunaan kriteria ganda, sifat yang menghilangkan penekanan, penekanan perilaku, mendokumentasikan perilaku kerja di dalam catatan harian, menggunakan penilai ganda, dan yang terakhir adalah menilai secara selektif.

D. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

James L. Perry, dalam buku yang dieditnya, *Handbook of Public Administration*, menjelaskan bahwa penilaian performansi seseorang pekerja biasanya sangat dipengaruhi oleh faktor–faktor seperti ras atau suku bangsa, gender, dan usia.⁵⁷

1. Ras atau Suku Bangsa

Pada studi Flaugher, Campbell, dan Pike ditunjukkan bahwa superfisior yang mengadakan penilaian performansi bagi orang kulit hitam atau kulit putih.⁵⁸ Orang kulit hitam ternyata performansinya dinilai lebih tinggi dibandingkan dengan rekan – rekan kerjanya yang berkulit putih. Sedangkan studi Schemitt dan Hill juga menjelaskan bahwa para pekerja wanita yang berkulit hitam biasanya dinilai rendah performansinya jika para penilainya berkulit putih.⁵⁹ Demikian pula studi Landi dan Farr, menunjukkan bahwa para pekerja yang dinilai cenderung memperoleh penilain performance yang

⁵⁷ Faustino Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 150

⁵⁸ *Ibid.*.

⁵⁹ *Ibid.*.

lebih tinggi dari para penilai yang berasal dari ras dan sukub bangsa yang sama.⁶⁰

2. Gender atau Jenis Kelamin

Dari hasil studi Lovich dan Jones diperoleh penjelasan bahwa wanita dan laki-laki menilai proses performansinya dengan cara yang sama.⁶¹ Namun demikian, wanita masih terdapat perlakuan yang berbeda dalam penilaian performansi. Hal ini dikarenakan pandangan terhadap wanita yang memiliki fisik dan psikologis yang lemah dibandingkan dengan laki-laki. Sehingga mereka kurang diberi kepercayaan ketika berada dalam lingkungan kejanya lebih dominant kaum laki-laki. Hasil observasi Kanter, ada kaum wanita yang menduduki posisi sebagai supervisor atau pemimpin, tetapi itu diperlakukan sebagai pengecualian dan tidak pernah diterima secara tulus oleh rekan – rekan yang berjenis kelamin laki-laki.⁶²

3. Usia

Rhodes, menemukan bahwa terdapat keyakinan yang luas bahwa usia mempengaruhi performansi. Banyak dari para pekerja yang berusia lebih tua, yang mempertahankan kemampuannya, menilai bahwa menerima nilai yang rendah bila penilain dikaitkan dengan pembayaran berdasarkan system merit. Kemudian juga ada klaim dari para pekerja yang agak tua yang mengatakan bahwa para supervisor yang agak muda biasanya cenderung menilai rendah performansi mereka yang sudah tua dibandingkan dengan mereka yang seusia supervisor atau yang lebih muda dari mereka. Waldman dan Avolio,

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. 151

⁶¹ *Ibid.*.

⁶² *Ibid.*.

berdasarkan atas analisa yang ada, mendapatkan bahwa hanya sedikit kecenderungan yang memberi penilaian rendah terhadap para pekerja berusia lebih tua.⁶³ Gejala ini, kata mereka, tidak terjadi di organisasi–organisasi yang professional. Dalam lingkungan yang penuh persaingan, konflik antara generasi bisa mempengaruhi penilaian dan persepsi mengenai keadilan.

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa tokoh di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor diantaranya adalah usia, jenis kelamin dan ras atau suku bangsa.

E. Karakteristik Penilaian Kinerja yang Efektif

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah sebagai alat evaluasi dan motivasi kerja pegawai yaitu seperti yang sudah dijelaskan di atas. Untuk itu pencapaian dalam penilaian kinerja pegawai harus terlaksana secara efektif guna mencapai tujuan yang telah diinginkan oleh setiap organisasi. Dalam hal ini ciri–ciri penilaian kinerja yang efektif adalah sebagai berikut:⁶⁴

1. Keharmonisan Strategik

Keharmonisan strategik adalah sejauh mana sebuah sistem penilaian kinerja menghasilkan kinerja pekerjaan yang harmonis dalam strategi, tujuan, dan kultur organisasi. Jadi disini yang dimaksud adalah keselarasan antara strategi dengan komponen yang lainnya yang masih berkaitan seperti tujuan dan kultur organisasi.

⁶³ Ibid., 152

⁶⁴ Henry, Op. Cit., hlm. 599

2. Kriteria yang Terkait dengan Pekerjaan

Dalam hal ini kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja haruslah berkaitan dengan pekerjaan pada masing–masing pegawai. Karena sebuah program dapat dikatakan relevan manakala pekerjaan itu mencakup pekerjaan yang penting, dan hanya pada aspek itu saja. Fokusnya adalah pada bagaimana pegawai menunaikan pekerjaannya dan bentuk dari hasil keluaran yang dibuatnya. Relevansi ini haruslah ada hubungan yang jelas antara standart kinerja untuk satu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi. Dan yang kedua adalah adanya hubungan yang jelas antara unsur–unsur kerja yang kritis yang diidentifikasi melalui suatu analisis pekerjaan dan dimensi yang akan dinilai dalam formulir penilaian pekerjaan.

3. Ekspektasi Kinerja

Para manajer harus memaparkan secara jelas ekspektasi kinerja pegawai kepada para bawahan.

4. Fokus Pada Perilaku yang Terobservasi

Observasi yang dilakukan ini menuntut penyelia untuk dapat mengobservasi bagaimana para karyawan menjalankan tanggung jawab kerja yang telah dibebankan kepadanya. Perilaku yang diamati ini dapat dibahas, dan kemudian para penyeli dan para pegawai dapat menyusun rencana untuk meningkatkan kinerja dan hasilnya.

5. Sensitivitas

Maksud sensitivitas di sini adalah sebuah sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksanaan yang tidak efektif atau yang efektif.

6. Standardisasi

Standardisasi disini adalah karyawan-karyawan dalam kategori yang sama harus dinilai oleh penyelia yang sama dan menggunakan instrumen penilaian yang sama pula, selain itu jangka waktu yang ditempuhpun juga harus sama. Aspek lain dari standardisasi ini adalah dokumentasi formal yaitu yang berisi tentang catatan-catatan kinerja pegawai.

7. Sokongan Manajemen dan Karyawan

Sokongan manajemen adalah keterlibatan maupun perhatiannya penyelia terhadap penilaian yang sudah ditetapkan. Misalnya dalam umpan balik bagi karyawan, biaya penilaian dan waktu yang disediakan. Sedangkan sokongan karyawan adalah ikut sertanya karyawan dalam proses penilaian. Seperti dalam pembuatan daftar penilaian maupun dalam proses penilaian.

8. Keandalan dan Validitas

Penilaian yang andala adalah penilaian yang terlepas dari kesalahan yang signifikan. Dalam hal ini dapat digunakan beberapa metode untuk menentukan keandalan sistem penilaian yaitu metode tes ulang yang mengukur kinerja dari segi stabilitasnya dari satu periode keperiode lainnya. Kedua adalah keandalan antara penilaian yang dinilai dengan penentuan konsistensi diantara dua atau lebih penilai dalam mengevaluasi seseorang karyawan secara independent. Dan yang terakhir yaitu ukuran keandalan skala penilaian lainnya adalah konsistensi internal yang memberikan indikasi homogenitas atau kemiripan unsur-unsur yang membentuk skala.

Sedangkan untuk validitas adalah sejauh mana sebuah ukuran kinerja menilai semua aspek yang relevan dan hanya yang relevan dari kinerja. Supaya shahih atau *valid* sebuah ukuran kinerja tidak boleh defisien atau terkontaminasi.

9. Penilai yang Kompeten

Tanggung jawab penilaian kinerja sebaiknya diserahkan langsung bagi individu yang mengamati langsung penilaian kinerja karyawan tersebut. Dan jika ada penilai yang lain maka pada saat yang sama harus konsisten diantara sesama penilai yang berbeda.

10. Komunikasi Terbuka

Untuk penilaian yang baik seharusnya ada umpan balik yang diperlukan secara berkesinambungan. Tujuannya adalah untuk menghindari keterkejutan selama wawancara penilaian kinerja.

11. Kemampuserimaan

Kemampuserimaan disini adalah sejauh mana orang – orang memakai penilaian kinerja menerimanya. Contoh penilain kinerja yang dipakai memang sudah cukup bagus, akan tetapi karena penilaian tersebut memakan waktu banyak dan biaya banyak maka manjer menolaknya.

12. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian Kinerja

Informasi terhadap hasil penilaian karyawan harus dapat dimengerti dan tidak ada kerahasiaan yang dapat melahirkan kecurigaan bagi karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk melancarkan proses penilaian kinerja.

13. Formulir Penilaian

Signifikansi formulir penilaian kinerja yang tepat sepatutnya tidak dikesampingkan. Karena kegagalan dalam menyesuaikan formulir penilaian kinerja dengan sasaran organisasi dapat mengakibatkan penilaian kinerja hanya berdasarkan isu-isu yang tidak relevan atau tidak penting.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik penilaian kinerja dapat diketahui dari beberapa hal yaitu kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan, pengharapan kinerja, fokus pada perilaku yang terobservasi, sensitivitas, standarisasi, dorongan dari manajemen dan karyawan, keandalan dan validitas, penilaian yang berbobot, komunikasi yang terbuka, kemampuserimaan, akses karyawan terhadap penilaian, kepraktisan, dan formulir penilaian.

F. Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang Tidak Efektif

Sistem penilaian kinerja yang tidak efektif bisa mengakibatkan kegagalan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal yang dapat menimbulkan kegagalan yaitu sebagai berikut:⁶⁵

1. Sistem Penilaian yang Diterapkan Secara Buruk

Sistem yang diterapkan secara buruk berarti bahwa terdapat suatu kepingangan dalam desain sistem. Oleh sebab itu dalam desain system ini harus bertalian erat atau berhubungan erat antara yang satu dengan yang lainnya. Seperti tujuan dan strategi dalam organisasi. Dan untuk mempertalikan antara yang satu dengan yang lain diharapkan tidak sampai mereka-rekannya.

⁶⁵ *Ibid.*, 407

2. Sistem yang Dikomunikasikan

Sistem yang dikomunikasikan secara buruk akan membawa dampak pada penilaian kinerja. Misalnya karyawan sebaiknya tahu apakah penilaian kinerja akan terdiri atas telaah–telaah periodik atas kinerja yang ditujukan kepada perubahan perilaku kerja ataukah akan menjadi evaluasi tahunan guna menentukan kenaikan gaji dan kesempatan promosi.

3. Sistem yang Tidak Tepat

Sistem penilaian yang tidak tepat ini biasanya diakibatkan karena jenis kinerja yang tidak relevan, penilai yang tidak terlatih atau keliru dalam menyerahkan tugas penilaian kinerja, dan penerapan sistem penilaian kinerja dengan penilaian kinerja yang diukur.

4. Sistem yang Tidak Mendapat Dukungan

Sistem penilaian kinerja ini akan gagal jika hanya mendapat dukungan dari salah satu pihak saja, apakah itu dari atasan saja atau dari bawahan saja. Dan penilaian ini juga tidak berjalan lancar jika tidak adanya minat untuk menjalankannya.

5. Sistem yang Tidak Terpantau

Jika persoalan sistem penilaian kinerja ini tidak terpantau secara berkala, maka sistem penilaian kinerja yang baik sekalipun juga tidak akan berhasil.

Uraian tentang karakteristik penilaian kinerja yang tidak efektif di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja yang tidak efektif disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah sistem yang ditetapkan

secara buruk, sistem yang tidak tepat, sistem yang tidak mendapat dukungan dan sistem yang tidak terpantau. Dan jika sistem penilaian kinerja yang tidak efektif ini dibiarkan secara terus-menerus bisa jadi perusahaan akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi.

G. Kajian Islam Tentang Penilaian Kinerja

Islam adalah universal dan semangat membumi. Oleh karena itu islam tidak hanya menyeru pada urusan akhirat saja akan tetapi juga untuk berjihad dan berusaha untuk urusan dunia. Akan tetapi dunia tetap merupakan ladang untuk kehidupan akhirat yang kekal. Bekerja adalah salah satu bentuk jihad berbentuk wajib untuk menuju kehidupan yang baik agar manusia tersebut dapat meningkatkan kualitas ibadahnya kepada Allah. Karena manusia diciptakan oleh Allah untuk dan hidup untuk beribadah kepada-Nya. Atas semua yang dilakukan manusia semasa hidup di dunia, di akhirat kelak semua akan dimintai pertanggung jawabannya. Seperti halnya dalam yang telah diwahyukan Allah dalam Al-Quran surat Al-Zalzalah ayat 6:

يَوْمَئِذٍ يَصْدُرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِّيُرَوْا أَعْمَالَهُمْ ﴿٦﴾

Artinya:

"Pada hari itu (kiamat) manusia keluar dari kuburnya dalam keadaan yang bermacam-macam, supaya diperlihatkan kepada mereka (balasan) pekerjaan mereka (Al-Zalzalah ayat 6)

Bekerja adalah sesuatu yang bersifat fitrah dan merupakan suatu identitas manusia. Maka jelas bahwa manusia yang enggan bekerja, malas dan tidak mau mendayagunakan seluruh potensi diri untuk menyatakan keimanan

dalam bentuk kreatif, maka sesungguhnya dia melawan fitrahnya sendiri, menurunkan derajat identitasnya sendiri sebagai manusia, dan akan lebih rendah dibandingkan binatang, hal ini sejalan dengan firman Allah dalam surat Al – A'raf ayat 176:

فَمَثَلُهُمْ هُوَ وَأَتَّبَعَ الْأَرْضِ إِلَى أَخْلَدَ وَلَكِنَّهُد بِهَا لَرَفَعْنَهُ شَيْنًا وَلَوْ
الْقَوْمِ مِثْلُ ذَلِكَ يَلَهْتَ تَتْرُكُهُ أَوْ يَلَهْتَ عَلَيْهِ تَحْمِلَ إِنْ الْكَلْبِ كَمَثَلِ
يَتَفَكَّرُونَ لَعَلَّهُمْ الْقَصَصَ فَأَقْصِصْ بِأَيَّتِنَا كَذَّبُوا الَّذِينَ

Artinya:

“Dan kalau kami menghendaki, sesungguhnya Kami tinggikan (derajat)nya dengan ayat – ayat itu, tetapi dia cenderung kepada dunia dan menurutkan hawa nafsunya yang rendah, maka perumpamaannya seperti anjing jika kamu menghalaunya diulurkannya lidahnya dan jika kamu membiarkannya diulurkannya lidahnya (juga). Demikianlah itu perumpamaan orang – orang yang mendustakan ayat – ayat kami. Maka ceritakanlah (kepada mereka kisah – kisah itu) agar mereka berfikir”.

Umat muslim adalah umat terbaik yang ditulis untuk menjadi khalifah umat yang menyeru kepada yang *ma'ruf*. Disamping itu mereka dituntut untuk menjadi kaum yang kuat, karena sesungguhnya umat yang kuat itu lebih baik dan lebih dicintai dari pada umat yang lemah yang hanya mampu pasrah dan menyerah tanpa melakukan apa-apa. Oleh karena itu wajib bagi setiap umat islam untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan meraih prestasi yang gemilang, agar mereka dapat dikenang dan dijadikan teladan sepanjang zaman. Sebagai firman allah dalam Al-Qur'an surat Az-Zumar ayat 39 sebagai berikut:

تَعْلَمُونَ فَسَوْفَ عَمِلُ^ط إِنِّي مَكَانَتِكُمْ عَلَى أَعْمَلُوا يَنْقَوْمِ قُلِّ

Artinya:

"Katakanlah: Hai kaumKu, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu masing-masing. Sesungguhnya Akupun bekerja, maka kelak kamu akan mengetahui."

Ayat di atas jelas sekali bahwa bekerja adalah wajib dan wajib pula berupaya meraih prestasi yang terbaik dalam lapangan kehidupannya dengan menggunakan semua potensi yang dia miliki. Oleh sebab itu sikap profesional harus dimiliki oleh seorang muslim tatkala ia bekerja. Profesional mengandung tiga komponen utama, yakni himmah atau etos kerja tinggi, didukung oleh *kaffah* atau keahlian dan kepercayaan yang memadahi, dan sikap amanah (terpercaya).⁶⁶ Amanah adalah sikap terpercaya yang muncul dari seseorang muslim yang tidak suka melakukan penyimpangan dan pengkhianatan. Ini didorong pengertian di dalam dirinya bahwa ketaatan adalah ciri pribadi muslim. Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa setiap amal perbuatan manusia kelak akan di mintai pertanggung jawabannya atau di nilai sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya. Maka diharuskan mempunyai perilaku yang baik.

⁶⁶ M.Ismail Yusanto, Menggagas Bisnis Islam (Jakarta: Gema Insani, 2002), hlm. 203

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian adalah kegiatan seseorang untuk mencari jawaban atas fakta yang akan di teliti. Dalam kamus *Webster New International* menyebutkan bahwa penelitian adalah penyelidikan yang hati-hati dan kritis dalam mencari fakta dan prinsip-prinsip suatu penyelidikan yang amat cerdas untuk menetapkan sesuatu.⁶⁷

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Bodgan dan Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁶⁸

Williams menulis bahwa penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu daftar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah.⁶⁹

Penulis buku penelitian kualitatif lainnya, Denzin dan Lincoln menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.⁷⁰

⁶⁷ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Graha Indonesia, 1988), hlm. 13.

⁶⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Edisi empat), hlm. 4.

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 5

⁷⁰ *ibid.*, hlm. 5.

Dari kajian definisi-definisi tersebut dapat diambil kesimpulan, penelitian kualitatif adalah pengumpulan data yang berdasar pada latar alamiah. Penelitian yang dimaksud adalah untuk memahami persoalan-persoalan yang akan diteliti oleh peneliti berdasarkan metode yang ada. Penelitian ini bukan berupa angka-angka melainkan kata-kata yang tertulis.

B. Definisi Operasional

Definisi dan batasan istilah yang berkaitan dengan judul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang mempunyai peranan penting dalam setiap organisasi khususnya dilembaga pendidikan yaitu sebagai alat evaluasi, motivasi, maupun pengembangan, yang mana ruang lingkup penilaian kinerja ini adalah mencakup siapa penilainya, unsur apa yang dinilai, kapan dan dimana penilaian dilakukan serta metode apa yang harus dipergunakan, karena hal – hal ini merupakan penentu apakah penilaian yang akan dilakukan bisa obyektif atau tidak.

C. Subjek Penelitian

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode sampling, dengan jenis sampel *purposive sample*. *Purposive sample* adalah pemilihan sekelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri-ciri atau populasi

sebelumnya.⁷¹ Peneliti mengamil teknik *purposive sample* karena dalam pengambilan sampelnya peneliti memilih subjek di dalam populasi dengan syarat-syarat yang bisa mewakili semua populasi. Adapun yang diambil adalah Kepala sekolah TK Plus Al-Kautsar selaku penilai utama. Guru TK Plus Al-Kautsar yang terdiri dari tiga orang yaitu Wakil Kepala Sekolah, koordinator kelas, dan guru kelas.

D. Pengumpulan Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Menurut Lofland dan Lofland sumber data dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lainnya.⁷²

Pengumpulan datanya digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Istilah observasi berasal dari bahasa latin yang berarti "melihat" dan "memperhatikan".⁷³ Menurut Hadi observasi adalah metode observasi bisa dikatakan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematisa fenomena-fenomena yang diselidiki, dalam artian luas observasi observasi tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.⁷⁴

⁷¹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach*, jilid I, (Yogyakarta: Andi offest) hlm. 82.

⁷² Moleong, *op. cit.*, hlm. 157.

⁷³ Iin Tri Rahayu & Tristiadi Ardi Ardani, *Observasi & Wawancara* (Malang: Bayumedi, 2004), hlm. 1.

⁷⁴ Sutrisno Hadi, Jilid II. *Metode Resech* (Yogyakarta: Andi offset) hlm.136

Pemakaian metode ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam mengenal lebih dekat subyek yang akan diteliti. Yaitu untuk memperoleh data tentang manajemen penilaian kinerja guru TK AL-Kautsar serta obyek yang diwawancara.

2. Metode Wawancara

Wawancara menurut Hadi adalah metode pengumpulan data dengan jalan Tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis, dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.⁷⁵ Yang dimaksud dengan sepihak di sini, yaitu menerangkan perbedaan tingkat kepentingan antara kedua belah pihak.

Lincoln dan Guba mengemukakan bahwa tujuan wawancara antara lain menginstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain.⁷⁶

Metode ini digunakan untuk mengambil data yang dilakukan dengan wawancara langsung terhadap objek penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Yaitu kepala TK Plus AL-Kautsar selaku penilai utama dan ketiga dari guru yang telah diwawancarai, wawancaranya tentang bagaimana penilaian kinerja guru TK Plus Al-Kautsar, permasalahan apa yang ada di dalamnya, dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi penilaiannya (tercantum dalam pedoman wawancara).

⁷⁵ *Ibid.*, hlm. 63.

⁷⁶ Moleong, *op. cit.*, hlm. 186.

3. Metode Dokumenter

Metode dokumenter adalah salah satu metode untuk mengumpulkan data yang sulit diperoleh melalui lisan, menurut Suharsini Arikunto metode dokumenter adalah mencari data mengenai hal-hal variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan lain-lain.⁷⁷

Metode ini dipilih untuk memudahkan dalam memilih data yang sifatnya dokumenter dan melengkapi metode-metode lain yang penulis gunakan di atas. Misalkan saja data tentang daftar penilaian kinerja, data jumlah guru dan siswanya (tercantum dalam lampiran).

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data adalah merupakan faktor penting dalam penelitian kualitatif. Maka dalam penelitian digunakan dua teknik sebagai pemeriksaan keabsahan data.

Teknik-teknik pemeriksaan keabsahan data adalah sebagai berikut:

1. Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri dari unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.⁷⁸ hal ini dimaksudkan untuk lebih teliti terhadap data yang sifatnya lebih rinci.

⁷⁷ Suharsini Arikunto, *op. cit.*, hlm. 206.

⁷⁸ *Ibid.*

2. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.⁷⁹

Denzin membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.⁸⁰ Tetapi peneliti menggunakan salah satu teknik dari empat macam triangulasi tersebut yaitu triangulasi sumber sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini.

Triangulasi sumber menurut Patton adalah membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.⁸¹ Jadi triangulasi sumber ini diambil untuk membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang telah diperoleh peneliti dengan sumber lain yang berkaitan dengan informasi tersebut.

F. Metode Analisa Data

Dalam penelitian kualitatif analisis datanya dapat dilakukan dengan analisis deskriptif karena penelitian ini akan dijabarkan dalam bentuk kata-kata tertulis bukan berupa anagka-angaka.

Analisis data tersebut dapat dilakuukan dengan cara sebagai berikut:⁸²

⁷⁹ Ibid..

⁸⁰ Ibid..

⁸¹ Ibid..

⁸² Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1991), hlm.190.

1. Peneliti menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam pengamatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya.
2. Reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi.
3. Menyusun dalam satuan-satuan yang dikategorikan dengan membuat koding.
4. Mengadakan pemeriksaan keabsahan data.
5. Tahap penafsiran data. Yang dimaksud disini adalah mengambil kesimpulan.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN DATA

A. Latar Belakang Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya TK Plus Al - Kautsar Malang

Berawal dari niatan dan harapan terwujudnya pendidikan terpadu bernuasa islami untuk masyarakat kota malang, maka pada tahun pelajaran 1999/2000 TK Plus Al-Kautsar Malang didirikan dan dibuka pada tanggal 24 Juli 1999.

Sejalan dengan kegiatan pendidikan di TK Plus Al-Kautsar Malang, pengajuan permohonan izin operasional dilakukan pada tanggal 5 oktober 1999, surat izin operasinal TK Plus Al-Kautsar Malang keluar dengan SK Nomor: 1626/1004.2/PR/1999 yang ditandatangani oleh kepala departemen pendidikan dan kebudayaan Kota Malang, Bapak Drs. Shofwan, SH, M.si. TK Plus Al-kautsar malang ini, dengan NSS : 002056103045 diresmikan oleh kepala cabang Dinas pendidikan Nasional Kecamatan Blimbing, Bpk Drs. M. Yusuf, M.Pd, pada taggal 4 Desember 1999.

Visi dan misi

Visi TK Plus Al-Kautsar Malang adalah terwujudnya generasi Muhammadi yang unggul dan memiliki daya saing tinggi dalam percaturan global.

Misi TK Plus Al-Kautsar Malang adalah mempersiapkan dan membangun sumber daya insani yang berkualitas, yang memiliki keyakinan yang benar, akhlaq yang mulia, wawasan penegetahuan dan teknologi yang luas serta sadar akan kewajiban-kewajibannya dalam hubungannya dengan Allah SWT dan antar sesam manusia atau lingkungannya.

Tujuan

Untuk menciptakan output yang memilliki keunggulan dalam bidang IMTAQ dan IPTEK, patriotisme, komitmen, kepekaan sosial, kepemimpinan, kedisiplinan, dan ditunjang dengan kondisi fisik yang prima.

Sasaran

Sasaran yang ingin dicaai oleh TK Plus Al-Kautsar Malang adalah menyiapkan para lulusan untuk memasuki jenjang pendidikan dasar yang bermutu, baik di sekolah - sekolah negeri maupun swasta.

2. Ketenagaan pendidikan

Peningkatan mutu layanan TK Plus Al-Kautsar Malang dalam kegiatan pembelajaran terhadap masyarakat, peningkatan kualitas dan profesionalisme tenaga kependidikan pendukung kinerja sekolah secara rutin terus ditingkatkan, tenaga guru ini saling bersinergi dengan tenaga non kependidikan lainnya guna menampilkan mutu layanan yang prima terhadap peserta didik. Tenaga pendidiknya berjumlah duapuluh tujuh orang.

3. Sarana dan Prasarana TK Plus Al-Kautsar

Untuk memperlancar dan mendukung jalannya aktifitas, maka sangat diperlukan fasilitas-fasilitas sarana dan prasarana yang memadai. Oleh sebab itu TK Plus AL-Kautsar Malang ini menyediakan beberapa sarana dan prasarana diantaranya adalah Kelas, Ruang Guru, Perpustakaan, UKS, Dapur, Gedung Serbaguna, KM / WC, Gudang, Kolam Renang, Ruang ganti, Ruang Bilas, Ruang Indoor, dan Mushala.

4. Kegiatan Pelayanan

Kegiatan pelayanan merupakan kegiatan yang terintegrasi, yang tidak terpisahkan dengan kegiatan pendidikan. Kegiatan ini meliputi pelayanan kesehatan, yang terdiri dari kesehatan umum, gigi dan masalah gizi, pelayanan psikologi dan bidang kesehatan lainnya.

a. Pelayanan Kesehatan

Pelayanan ini terdiri dari kesehatan umum, gigi dan masalah gizi, pelayanan kesehatan umum berupa pemeriksaan kesehatan, pengobatan para peserta didik dan konsultasi kesehatan bagi para orang tua atau wali anak didik. Pelayanan kesehatan gigi berupa pemeriksaan, pengobatan, penyuluhan, terhadap peserta didik dan konsultasi bagi orang tua atau wali anak didik. Sementara pelayanan bidang gizi berupa penyuluhan dan konsultasi.

Pelayanan kesehatan dilaksanakan secara periodik sesuai dengan kebutuhan. Kesehatan umum di bawah pembinaan seorang dokter memberikan pelayanan setiap bulan selagi dengan dibantu oleh tenaga paramedis. Kesehatan gigi di bawah pembinaan seorang dokter gigi

memberikan pelayanan setiap tiga bulan sekali. Dan masalah gizi di bawah pembinaan seorang ahli gizi memberikan pelayanan setiap enam bulan sekali untuk penyuluhan gizi dan satu bulan sekali untuk analisis gizi.

Kegiatan pelayanan ini dilakukan sebagai upaya untuk membantu pencapaian tujuan pendidikan, yakni output pendidikan yang berkualitas, baik secara fisik maupun secara psikis. Secara keseluruhan kegiatan ini sangat efektif menunjang kegiatan pendidikan dan berdampak positif, baik bagi para peserta didik, maupun para orang tua wali anak didik.

b. Pelayanan Psikologi

Pelayanan ini merupakan konsultasi masalah-masalah yang terkait dengan psikologi anak, yang berupa kasus-kasus dan penyelesaiannya. Masalah pada anak dan pengembangan potensi anak yang banyak terkait dengan kegiatan belajar mengajar di sekolah merupakan masalah yang diprioritaskan untuk ditangani.

Pelayanan ini dilaksanakan secara periodik setiap sebulan sekali.. kegiatan ini di bawah pembinaan seorang psikolog, yang memberikan pelayanan berupa konsultasi bagi para orang tua wali anak didik dan para guru.

c. Pelayanan Informasi

Pelayanan ini berupa penerangan atau transfer informasi pada setiap kunjungan yang berasal dari berbagai institusi atau instansi yang terkait dengan kegiatan pendidikan di TK Plus Al-Kautsar Malang, misalnya instansi yang mengajukan kunjungan yang pada umumnya dari lembaga-lembaga

pendidikan yang terkait dengan program kuliah lapangan atau paraktek lapangan.

Pelayanan ini diberikan sebagai wujud tanggung jawab dan keikutsertaan dalam upaya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan lembaga-lembaga pendidikan. Melalui pelayanan ini transfer informasi dan pemikiran dapat dilakukan, sehingga memberikan kontribusi pengetahuan dan wawasan yang menyangkut manajerial lembaga pendidikan bagi setiap pengunjung.

d. Pelayanan Sosial

Sebagai wujud tanggung jawab sosial, TK Plus Al-Kautsar Malang, melakukan kegiatan sosial, yakni bakti sosial yang dilaksanakan setiap bulan ramadan dalam bentuk paket sembako, yang dibagikan kepada warga sekitar TK, seluruh staf pengajar, dan karyawan TK dan pihak-pihak lain yang patut untuk mendapatkannya. Disamping itu juga memberikan bantuan pada panti asuhan dan pembangunan mushala dan tempat ibadah.

2. Keadaan peserta didik

Jumlah murid TK Plus Al-Kautsar dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Pada tahun 1999 yaitu awal berdirinya, TK Plus Al-Kautsar Malang jumlah muridnya adalah 30 anak. Hal ini terus meningkat sampai sekarang dengan jumlah muridnya 267 anak. Ini membuktikan bahwa TK Plus AL-Kautsar Malang mengalami perkembangan yang cukup pesat dengan usianya yang masih cukup muda yaitu delapan tahun.

B. Paparan data dan Analisis Data

Hasil Obsevasi

Subjek pertama adalah yang menjabat sebagai kepala sekolah. Kegiatan keseharian di sekolah biasanya pertama menerima tamu, kedua menghadiri rapat dan ketiga mengadakan pelatihan mengaji. Ini terlihat dari observasi yang berlangsung pada tanggal 24 agustus 2007 pukul 08.00 sampai 11.00 WIB. Observasi ini berlangsung sampai tanggal 26 september 2007 dengan waktu yang sama yaitu pukul 08.00 sampai 11.00 WIB. Kepala Sekolah ini biasa memakai baju seragam yang panjangnya di bawah lutut dan terbiasa memakai jilbab yang dikancingkan pada dagunya sebelah kanan.

Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa kepala sekolah ini sangat enerjik. Hal ini disebabkan karena jadwal kerjanya yang padat dan menuntut beliau untuk mngerjakannya. Hal ini terlihat waktu menerima tamu, menjadi panitia agustusan, adanya prtemuan dengan wali murid. Dan pada waktu mengadakan pelatihan mengaji. Beliau selalu untuk mengontrol dan melaksanakan kegiatan-kegiatan terebut.

Subjek kedua adalah bernama guru, dia menjabat sebagai pembina kelompok B1. Kegiatan keseharian di sekolah adalah mengajar anak-anak didik. Ini terlihat dari observasi yang berlangsung pada tanggal 29 Agustus 2007 sampai tanggal 26 september 2007 pada pukul 08.00 sampai pukul 11.00 WIB. Seperti kepala sekolah bu Yasmin itu selalu memakai seragam sekolah sewaktu mengajar. Kalau dilihat dari segi model berjilbabnya bu guru ini

berbeda dengan kepala sekolah yaitu jilbabnya yang dibiarkan lurus ke bawah, dalam artian tidak dikancingkan ke samping dagunya.

Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa subjek mempunyai sifat yang ramah dan lemah lembut. Hal ini terlihat waktu diwawancara, dia menjawabnya dengan lemah lembut dan selalu diiringi dengan senyuman kecilnya.

Subjek ketiga adalah guru, beliau menjabat sebagai pembina kelompok A1. Kegiatan kesehariannya sama dengan subjek pertama yaitu mengajar. Ini terlihat saat observasi yang berlangsung pada tanggal 29 agustus 2007 sampai pada tanggal 26 september 2007. Akan tetapi dengan waktu yang berbeda dengan ibu heni yaitu pada pukul 07.30 sampai pada pukul 09.00 WIB.

Pada observasi lain memperlihatkan bahwa ibu ini mempunyai jiwa yang punya semangat tinggi. Ini terlihat dari ketidakletihannya dalam memberikan pengajaran pada anak didiknya dan tidak kenal lelah walaupun harus naik turun tangga karena kelasnya yang berada di gedung atas.

Subjek ke-empat adalah guru, sama seperti halnya dengan guru di atas, bahwa kegiatan kesehariannya adalah mengajar, beliau menjabat sebagai koordinator kelompok B2. Guru ini orangnya sangat mudah bergurau dan ramah. Hal ini terlihat dari cara bicaranya dengan saya dan orang-orang yang ada di sekitarnya yaitu bercanda dan ceria.

1. Penilaian Kinerja Guru Tk Plus Al Kautsar Malang

Berkaitan tentang siapa yang harus menilai, Kepala Sekolah memberikan penjelasannya sebagai berikut:

“O.....Penilaian Kinerja Guru, kinerja guru di sini ada dua penilaian, yang pertama untuk kepribadian, kemudian yang kedua ada penilaian supervisi. Nah... dari penilaian itu kita tidak langsung memberikan penilaian secara otomatis (dengan semangat), tapi kita kombinasikan dengan lima penilai. Jadi misalnya harus mensupervisi guru A, kemudian menanyakan kepada WAKA kemahasiswaan, kemudian kepada WAKA kurikulum, kemudian E.....tanya koordinator kemudian guru samping, kemudian kepada guru di sekitar lingkungan kerja yang berada di ruang guru (berhenti sejenak). Jadi gimana komitmen kerjanya, kreatifitas kerjanya, jadi (lagi-lagi berhenti sejenak sambil membenahkan kerudungnya) kita tidak bias menilai langsung , jadi misalnya saya dalam masalah pembuatan SKH dan SKM saya kasih B, tapi itu secara E....(berhenti sejenak dengan merapikikan sikap duduknya) dengan pensil ya kemudian itu saya suruh periksa WAKA dan saya. Seperti bu fat mensuperfisi guru A gitu. Tapi kalau tidak cocock ya diganti guru disampingnya, jadi misalnya dia seharusnya C, berarti harus punya argumentasi harus ada alasan misalnya kenapa seperti itu. Sa...sa khawatirnya kalau dia tidak mnilai dengan objektif kalau menurut saya begini, tetapi kalau ada argumentasi saya bisa kasih alasannya, Nah.....Itu untuk penilaian gurunya”.⁸³

Penjelasan lain adalah dikemukakan oleh subjek ke-3 yaitu sebagai berikut:

“Kalo kinerja guru di sinikan dinilai oleh kepala sekolah. Kemudian WAKA dan partner kerja di kelas. Kan di dalama kelas ada 2 orang. Itu biasanya e...nantikan ya....dikonsultasikan dulu pada partnernya, memang yang tahukan bu Fat, tapi yang tahu perlengkapannyannya, kesetiannya dalam bekerjakan partner kerja yang tahu. Jadi biasanya nanya guru ini gimana...ya gitu (dengan nada di tekan)”.

Penjelasan lain dikemukakan bahwa penilaian diri sendiri juga pernah dilaksanakan. Hal ini dikemukakan oleh subjek ke-3 sebagai berikut:

“Ya...pernah mbak tapi lupa. Ya saya ingat waktu itu dikasih kayak angket terus kita disuruh mengisinya kita hanya menjawab iya atau tidak, gitu

⁸³ Hasil wawancara dengan kepala sekolah

TK PUS "AL-Kautsar" Malang
Penilaian Guru
Tahun 2007-2008

Kelompok :
Nama :

NO	Yang Dinilai	Semester I			Semester II		
		B	C	K	B	C	K
	Kepribadian						
	a. Kejujuran						
	b. Disiplin						
	c. Kerjasama						
	d. Tanggung Jawab						
	e. Kesetiaan						
	f. Prakarsa						
	Pelaksanaan Tugas						
	a. Pembuatan SKM						
	b. Pembuatan SKH						
	c. Penilaian lapri						
	d. Pembuatan rangkuman						
	- Pengayaan						
	- Perbaikan						
	e. Penyiapan alat peraga/sarana belajar						
	f. Pengisian Buku administrasi kelas						

Kepala Sekolah melanjutkan dengan menjelaskannya sebagai berikut:

“Ya ini ya...unsur-unsur penilaian kinerjanya gurunya. Ya... kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, ya ini seperti ini (sambil menunjukkan daftar tersebut)”.

Pertanyaan lain, yaitu pertanyaan yang berkenaan dengan kapan penilaian di lakukan. Kepala sekolah menjawabnya sebagai berikut:

“Kalau di dalam kelas saya setiap 2 bulan sekali , kalau yang masalah kepribadian setiap hari, kalau tugas dengan jabatan lain yang waktu kita memberikan tugas”.

Pertanyaan yang sama diajukan pada subjek ke-3 apa anda tahu kapan penilaian dilakukan. Beliau menjawab:

“Setiap satu semester di evaluasi. Kemudian semester dua di evaluasi lagi gitu. Tapi biasanya tergantung, kalo guru tetap, biasanya satu semester tapi kalo guru kontrak tiga bulan , karena kalo kalau guru kontrak penilaiannya harus benar-benar karena kalo tidak bener-bener maka akan mleset, karena sempat ada yang seperti itu”

Pertanyaan terus dilanjutkan dengan mempertanyakan dimana penilaian dilakukan , Kepala Sekolah menjawabnya sebagai berikut:

“Di luar kelas dandi dalam kelas e..... kemudian di jabatan-jabatan lain semisalnya dia punya jabatan lain, ya...dia diksih HUMAS, kemudian dia di pusat Sumber belajar atau mengkoordinir kegiatan ekstrakurikuler,e....iya”.

Begitu pula subjek ke-3 juga menjawabnya sbagai berikut:

“Di luar atau di dalam kelas ya,,, harus dinilai karena ada guru piket. Nah kalau kita tidak menempati posisi kemudian jika ada ada anak yang cedera waktu main, maka harus ada guru piket sendiri yang menyelesaikannya. Dan itu ssudah ada point tersendiri. Iya kan dari WAKA ada CO coordinator sendiri misakan dari CO kelas A atau CO kelompok B.dari CO ini ada Sesutu yang bias ngecek. Guru piket kan sudah hafal possisinya, senin Selasa ada di mana. Misalkan kalo hari jum’at harus di depan akan tetapi dia lupa misalkan dia ngobrol sama siapa bu kamu piket di udepan, maka harus ada yang mengingatkan alaupun itu sesama teman itu harus diingatkan karena kan kita harus saling mengisi, tidak boleh sak karepe Dewe (dengan tersenyum kecil)”.

Penjelasan lain yang lebih lengkap diutarakan oleh subjek ke-4 sebagai berikut:

“Masalah kinerja yang jelas di kelas terutama bagaimana kita mengawasi anak, mengelola anak, maksudnya yaitu mengasuh anak itu kan sudah termasuk penilaian terus e....yang jelas kayaknya di ruangan itu. Yang terutama e...di kelas itu kita dinilai mengelola kelas memanej kelas Di dalam aturan ...kita harus e... menguasai kita gimana cara kita unruk dengan segala karakter berbeda itu .. Kepala Sekolah biasanya itu dengan meguasai anak , cara membimbing ank itu meliputi... mungkin dengan sikap kita, sura kita, tingkah laku kita , kepribadian kita terhadap anak didik kan kelihatan to... orang ini harus sabar, gurunya agak selengaan, ini gurunya kayaknya...ya...gitu. Bias-bisa di luar e... kita sosilisasi biasanya apa ya di luar kelas biasanya bekerja sama antar guru dinilai biasanya ada ivent apa, kalau da kegiatana apa aja tetap dinilai masalah kerjasamanya.disitukan kalo bias kita kerjasama dengan baik Kan ada struktur orgnisasi ya.. kayak gini bawahan saya trus fungsionalnyasebagi apa dia, jabatannya apa dia, misalkan apa ada seksi UKS kan bgiandi UKS ekstra kurikuleer psikologi ya,,, gitu kerjasama ya kerjasama di luar kelas ya gitu mislkan kalo ada kegiatan tau event apa kita konfermasi atau kerjasama dulu”.

Berkaitan dengan motivasi, Kepala Sekolah berpendapat bahwa:

“Kalau di sini saya.....karena kalau kita sudah punya budaya ini ya e...cari akhirat dunia itu untuk punya motto seperti itu. Jadi dia tidak terpengaruh dengan nilai. Jadi nilai dari manusia itu tidak terlalu dipikirkan , jadi komitmen kinerjanya seperti itu,karena itu semua sudah menjadi budaya kita, dan kita harus menerima amanat dan gak ada pengaruh begini,,,begitu....., intinya kita harus menjalankan amanat kita dngan baik. Selama in belum ada masalah , ya... karena itu tadi karena kita sudah punya motifasui dan punya komitmen sendiri”.

Pertanyaan yang sama subjek ke-3 menjawabnya:

“Ya ada yang termotivasi, karena ya memang dasarnya orangnya sregap, tapi ya ada orangnya yang tetep aja gitu enatah di nilai atau gay a tetep gitu karena ya memang orangnya gitu, ya macem –maccem ya mbak”.

Subjek ke-2 juga menjawab:

“Kalau saya yo motivasinya ya kalau saya tu apa yo..pokoknya apa yang saya harapkan dari anak terwujud. Ya begitu aja. Tapi kalau guru yang lain saya gak tahu ya”.

Masih berhubungan dengan soal ini. Yaitu pertanyaan tentang untuk apa penilaian ini. Kepala sekolah menjelaskan sebagai berikut:

“Ya hanya itu untuk tahu kinerja guru itu seperti apa ya gitu “.

Masalah pengambilan keputusan, penggajian guru dan peningkatan jabatan. Kepala seolah memberikan penjelasan sebagai berikut:

“jadi misalnya untuk kenaikan e,,untuk agar dia masuk dalam struktural, kemudian ia menjadi guru tetap. karena harus ada penilaian.kemudian kalau e..sudah tetap. Kemudian jadi tetap itu ia akan menjadi ke struktural sedangkan struktural di sini kan banyak,,,ada Waka, Wali kelas gitu.....”.

Pertanyaan selanjutnya juga untuk penentuan diadakan pelatihan.

Kepala sekolah juga menjawab:

“Ya iya, misalkan ada guru yang gimana, secepatnya kita harus motivasi lagi misalnya solat harus dilihat , apa solatnya sudah rutin, atau ada yang salah, karena Allah sudah katakan dan Rosulullah juga sudah katakan

apapun yang dilakukan orang itu sesuai dengan solatnya kalau solatnya benar, kan segala amalannya akan baik pula,iya,,,,,Kenapa rohnya, pekerjaannya tidak benar, ;jadi.... Ya mungkin solatnya tidak benar, kan kadang saya ini juga solat kadang juga benar gitu kan! Kadang orang yang tekun solat, tapi tingkah lakunya tidak benar,, ya.... Itu dia harus introspeksi diri , apa karena bacaannya udalam solat idak benar, atau makanannya tidak halal, oeh karena itu agar pembacaacnny benar sesuai dengan al-qur'an serta harus ada pembinaan solat yang benar. Iya begitu.....”

Pertanyaan terakhir dari penilaian kinerja ini adalah bagaimana cara pengisian daftar penilaiannya kepala sekolah mejelaskan sebagai berikut:

“Ya satu sampai lima ya menggunakan skor kalau yang ini sambil menunjuk daftar penilaian supervisi kepala sekolah. Tapi kalau yang ini ya tinggal kasih tanda ja misalnya B ya kasih tandda di B ya gitu aja”.

Dapat diambil kesimpulan bahwa Penilaian kinerja guru TK Pus Al Kautsar Malang dilakukan oleh Kepala Sekolah, Wakil Kurikulum, Wakil Kesiswaan, koordinator kelas, rekan kerja dan dirinya sendiri. Unsur-unsur penilaiannya adalah penilaian guru yang meliputi kepribadian, kedua yang tercantum dalam penilaian supervisi yang meliputi tugasnya sebagai guru diantaranya pembuatan SKM, SKH, dan Lapri. Dan untuk unsur-unsur penilai diri sendiri meliputi kepribadian serta tugasnya sebagai guru. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja ini adalah sebagai alat evaluasi, kemungkinan untuk pengembangan pegawai, dan sebagai alat untuk pengambilan keputusan manajemen. Tetapi penilaian ini tidak memberikan motivasi para guru secara keseluruhan. Ini dikarenakan setiap guru mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Waktu penilaiannya dilakukan secara insidental atau tidak kontinyu. Untuk tempat penilaiannya dilakukan di dua tempat yaitu di dalam kelas dan di luar kelas. Metode penilaian kinerja yang digunakan adalah metode *rating scale* dengan model grafik. Penilai tidak mengalami hambatan, dikarenakan

penilai bisa berkomunikasi antara guru dengan baik, mempunyai sifat optimisme serta kesadaran diri sebagai penilai. Permasalahan terjadi justru pada metode penilaiannya yang masih bersifat ambigu. Untuk faktor- faktor yang mempengaruhi penilaian adalah individu itu sendiri.

2. Permasalahan-permasalahan penilaian

Dalam pertanyaan apakah anda sebagai penilai pernah merasa tidak nyaman dalam menilai , kepala sekolah menjawab:

“Selama ini belum ada masalah , ya... karena itu tadi karena kita sudah punya motifasui dan punya komitmen sendiri. Dan kepala sekolah melanjutkannya kalau di sini saya.....karena kalau kita sudah punya budaya ini ya e...cari akhirat dunia itkut. Untuk punya motto seperti itu. Jadi dia tidak terpengaruh dengan nilai. Jadi nilai dari manusia itu tidak terlalu dipikirkan , jadi komitmen kinerjanya seperti itu, karena itu semua sudah menjadi budaya kita, dan kita harus menerima amanat dan ndak ada pengaruh begini,,,begitu....., intinya kita harus menjalankan amant kita dngan baik”.

Dan ketika subjek ke-3 ditanya bagaiman kepa sekolah bersiap pada guru bu lela menjawab:

“Bu Melati itu saya lihat orangnya juga baik kadang juga tegas, tapi kadang juga terlalu baik orangnya jadi kadang dia itu memannng gak tegaan.

Pertanyaan yang sama dijawab oleh subjek ke-2 sebagai berikut:

“Kalau kepala sekolah e...ya enak, kalau kita misalnya guru-guru perlu sesuatu mesti ada jalan keluar dari situ, itu lho mbak, jadi bisa diajak kerja sama. Kalau kita.e..... butuh media buat anak-anak, atau kalau ada permasalahan mesti memberi bantuan gitu lho mbak”.

Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa penilai tidak mengalami masalah sewaktu melakukan penilaian kinerja. Hal ini dikarenakan adanya komunikasi yang baik antara penilai dengan semua guru di sini. Selain itu penilai juga mempunyai sifat optimisme dan kesadaran diri sebagai penilai.

Dan kalau melihat metode yang digunakan justru permasalahan ini timbul karena pemilihan metode penilaian kinerja yang kurang tepat.

3. Faktor –Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja

Berkenaan dengan faktor–faktor yang mempengaruhi penilaian, yaitu apa usia mempengaruhi penilain. Kepala sekolah menjawab sebagai berikut:

“Bergantung orangnya walau tua kinerjanya semangat ada, yang muda semangat ada, yang tua seenaknya sendiri juga ada. Maka tergantung orangnya”.

Pembentukan kelompok-kelompok pada guru, dalam hal ini kepala sekolah menjawab:

“Ndak ya mbak, ya seperti yang saya katakana tadi tergantung dirinya. Karena apa kalau dia males atau pa ya dikasih jelek gitu”.

Dan yang terakhir di tanya apa jenis kelamin juga mempengaruhi penilaian, kepala sekolah juga menjawab:

“Ya ndak, Karena disinikan guru–guranyakan hampir semua perempuan mbak (dengan senyum kecil)”.

Dapat disimpulkan bahwa ketiga faktor penilaian yaitu berkelompokan atau suku, usia dan jenis kelamin seperti yang pernah diteliti oleh beberapa tokoh tersebut tidak menjadi pengaruh dalam penilaian kinerja guru TK Plus Al-Kautsar Malang. Akan tetapi yang mempengaruhi penilaian kinerja ini adalah tergantung pada individu itu sendiri.

BAB V

PEMBAHASAN

A. PENILAIAN KINERJA

Penilai penilaian kinerja guru TK Plus Al Kautsar dilakukan oleh enam orang penilai, di antaranya yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kurikulum, Wakil Kesiswaan, koordinator kelas, guru dari rekan kerja (rekan kerja) dan dirinya sendiri. Penilaian Supervisi Kepala Sekolah dinilai langsung oleh kepala sekolah dan untuk Supervisi Kelompok dinilai oleh Kepala Sekolah, Wakil Kurikulum, dan Wakil Kesiswaan. Sedangkan penilaian kepribadian dilakukan langsung oleh Kepala Sekolah, akan tetapi penentuan nilainya didasarkan atas informasi-informasi yang digali dari Wakil Kurikulum, Wakil Kesiswaan, koordinator kelas, dan guru dari rekan kerja (rekan kerja). Kemudian yang terakhir adalah penilaian diri sendiri yaitu yang dilakukan dengan mengisi daftar pertanyaan-pertanyaan tentang dirinya.

Penilaian dengan cara melibatkan banyak penilai seperti biasanya disebut dengan penilaian 360 derajat yaitu penilaian yang dikumpulkan dari para bawahan, atasan langsung (supervisi), rekan kerja, dan karyawan itu sendiri.⁸⁴ Cara ini sangat efektif untuk digunakan dalam penilaian. Dalam bukunya Stephen P. Robins disebutkan bahwa dengan mengandalkan umpan balik dari rekan kerja, pelanggan, dan bawahan, organisasi-organisasi ini berharap memberikan kepada semua orang lebih banyak merasa berperan serta

⁸⁴ Henry simamora, *op., cit*, Hlm. 366

dalam proses tinjauan dan dengan demikian kinerja karyawan dapat dibaca dengan lebih tepat.⁸⁵

Untuk unsur-unsur penilaian kinerja guru TK Plus Al-Kautsar, unsur-unsur yang dinilai yaitu mencakup tanggung jawab, prakarsa, kejuruan, kesetiaan. Unsur-unsur ini disebut dengan penilaian guru. Sedangkan pembuatan SKM, SKH, Lapri dan lain-lainnya yang ada dalam daftar penilaian itu termasuk penilaian guru sebagai profesi yang disini disebut dengan penilaian supervisi. Dan untuk unsur-unsur penilain seperti kepemimpinan, kecakapan kepribadaian dan sebagainya termasuk dalam daftar penilaiandiri sendiri. Dalam kajian teori sudah dijelaskan bahwa pada umumnya memang unsur-unsur yang dinilai adalah seperti ini. Walaupun penetapan unsur-unsurnya ini tergantung pada organisasi itu sendiri.

Secara umum penilaian unsur-unsur ini mempunyai manfaat dan tujuan yaitu sebagai alat evaluasi kinerja pegawai, sebagai alat untuk memotivasi pegawai, sebagai kemungkinan diadakannya pelatihan atau pengembangan pegawai dan yang terakhir adalah untuk pengambilan keputusan yang digunakan untuk demosi, promosi dan lain sebagainya. Milcovich cs juga mengatakan sebagai berikut:⁸⁶

"Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan dalam karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan".

⁸⁵ Stephen P. Robins, *Loc., Cit.* hlm. 261

⁸⁶ Tri Widodo & deden Hermawa *Loc., Cit.*

Kalau dalam Al quran diwahyukan Allah dalam surat Al-Zalzalah ayat

﴿أَعْمَلُهُمْ لِيُرَوْا أَسْثَاتًا ۗ النَّاسُ يَصَدُّرُ يَوْمَئِذٍ﴾

Artinya:

"Pada hari itu (kiamat) manusia keluar dari kuburnya dalam keadaan yang bermacam-macam, supaya diperlihatkan kepada mereka (balasan) pekerjaan mereka (Al-Zalzalah ayat 6).

Begitu juga firman Allah dalam Al-Qur'an surat Az-Zumar ayat 39 juga menyebutkan sebagai berikut:

﴿تَعْلَمُونَ فَسَوْفَ عَمِلُ ۗ إِنِّي مَكَانَتِكُمْ عَلَىٰ أَعْمَلُوا يَنْقُورِ قُلُ﴾

Artinya:

"Katakanlah: Hai kaumKu, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu masing – masing. Sesungguhnya Akupun bekerja, maka kelak kamu akan mengetahui."

Isi Al-Quran ini menjelaskan bahwa setiap apa yang kita perbuat nanti akan diperlihatkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian bertujuan untuk mengetahui hasil dari apa yang kita perbuat. Perbuatan kita nanti akan diperlihatkan dan mendapat ganjaran sesuai dengan perbuatan yang pernah kita lakukan. Pada kenyatannya yang diperoleh dari penilaian kinerja ini adalah sama yaitu tujuan diadakannya penilaian kinerja salah satunya sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja individu. Selain itu penilaian di sini juga bermanfaat sebagai pengembangan karyawan, dan sebagai alat untuk pengambilan keputusan bagi pegawai yang akan dinaikkan jabatannya atau yang akan diberi gaji. Tetapi tidak untuk memotivasi para guru secara

keseluruhan. Hal ini dikarenakan setiap guru mempunyai motivasi yang berbeda-beda.

Kemudian untuk waktu penilaian kinerja, sebenarnya dari dokumentasi yang ada bahwa penilaian dilakukan setiap satu semester sekali. Akan tetapi pada kenyataannya dari hasil wawancara mengatakan bahwa penilaian dilakukan pada waktu - waktu tertentu. Yaitu pada rapat bulanan, seperti 1 bulan, 3 bulan, kadang-kadang juga setiap seminggu ketika ada rapat bahkan pada tahun-tahun tertentu ketika ada penurunan kualitas kinerja guru tersebut. Padahal dengan adanya waktu yang tidak konsisten ini akan mengakibatkan penilaian menjadi tidak objektif. Dalam bukunya Marwan telah dijelaskan bahwa penilaian yang baik adalah mempunyai sistematika serta dilakukan secara periodik dan kontinyu.⁸⁷

Dari hasil wawancara yang lain juga diperoleh bahwa penilaian guru TK Plus Al-Kautsar Malang dilakukan di dalam kelas dan di sekitar lingkungan sekolah (luar kelas) saja. Misalkan saja di dalam kelas yaitu ketika guru mengajar. Dan kalau yang di luar kelas itu berupa cara guru bersikap pada wali murid, bersikap pada guru lain dan perilaku-perilaku lain yang berkenaan dengan anak didik.

Sedangkan untuk metode yang dipakai dalam penilaian kinerja guru TK Plus Al kautsar adalah metode *rating scale*. Dalam metode ini cara yang digunakan adalah dengan cara memberi tanda centang pada kolom-kolom nilai yang telah disediakan. Untuk penilaian guru diberi nilai baik, cukup dan

⁸⁷ Marwan Asri., hlm. 133

kurang, dan untuk penilaian supervisi dinilai dengan baik sekali, baik, cukup, kurang dan kurang sekali. Sedangkan untuk supervisi kepala sekolah sendiri menilainya dengan menggunakan skala yaitu 1-5. dan untuk penilaian diri sendiri digunakan pernyataan ya atau tidak. Hal ini sesuai dengan teori di atas bahwa bentuk metode ini dilakukan atasan terhadap pegawai berdasarkan sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan orangnya.⁸⁸ Dan metode ini adalah metode yang juga didasarkan pada suatu skala dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standart-standart kerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum, dan lain-lain yang dilaksanakan langsung oleh atasan secara subjektif.⁸⁹

Macam-macam metode ini ada tiga yaitu model grafik, model multiple step dan model behaviorial.⁹⁰ Pada model grafik evaluator akan memberikan tanda (V) pada skala yang merupakan *judgment* dan dianggap sebagai posisi dari si karyawan yang dinilai. Contoh daftar penilaiannya adalah sebagai berikut:

Contoh skala penilaian grafik⁹¹

No	Nama	Kedisiplinan					Ketelitian					kegairahan					Kerajinan					Total	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	A			v						v				v					v				12
2	B				v					v					v								18
3	C		v							v				v					v				12
	Dst																						

⁸⁸ Asad, *Op. Cit.*, hlm. 27

⁸⁹ Marihot Tua Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusi* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), hlm. 205

⁹⁰ Asad, *Loc. Cit.*, hlm.

⁹¹ *Ibid.*, hlm. 29.

Ini adalah contoh penilaian terhadap semangat kerja, yang pengukurannya menggunakan skala Likert yaitu dengan menggunakan kurang lebih lima kategori ialah:

Baik sekali = nilai atau bobot 5

Baik = nilai atau bobot 4

Sedang = nilai atau bobot 3

Kurang = nilai atau bobot 2

Kurang sekali = nilai atau bobot 1

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja guru TK Plus Al Kautsar dilakukan oleh enam orang penilai. Diantaranya yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kurikulum, Wakil Kesiswaan, koordinator kelas, guru dari rekan kerja (rekan kerja) dan dirinya sendiri. Unsur-unsur penilaiannya meliputi penilaian guru yaitu seperti kejujuran, tanggung jawab, prakarsa, dan kedisiplinan. Kedua yang tercantum dalam penilaian supervisi yaitu meliputi tugasnya sebagai guru diantaranya membuat SKM, SKH, dan Lapri. Dan untuk unsur-unsur penilain diri sendiri meliputi kepribadian serta tugasnya sebagai guru. Untuk Tujuan dan manfaat penilaian kinerja ini didapat bahwa penilaian kinerja mempunyai manfaat sebagai alat evaluasi, kemungkinan untuk pengembangan pegawai, dan sebagai alat untuk pengambilan keputusan manajemen. Akan tetapi penilaian ini tidak memberikan motivasi para guru secara keseluruhan. Ini dikarenakan setiap guru mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Waktu penialaninya dilakukan secara insidentil atau tidak kontinyu. Untuk tempat penilaiannya dilakukan di dua tempat yaitu di dalam

kelas dan di luar kelas. Metode peilaian kinerja yang digunakan adalah metode *rating scale* dengan model grafik. Dalam melakukan penilaian, penilai justru merasa nyaman, ini dikarenakan penilai bisa berkomunikasi antara guru dengan baik, mempunyai sifat optimisme serta kesadaran diri sebagai penilai. Letak permasalahannya justru pada metode penilaiannya yang masih bersifat ambigu. Dan untuk faktor–faktor yang mempengaruhi penilaian adalah tergantung pada individu itu sendiri.

B. Permasalahan-permasalahan dalam penilaian kerja

Di dalam pendahuluan sudah dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja pegawai tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai. Akan tetapi sayangnya penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustasi para manajer dan pegawai. Akan tetapi Dari dokumentasi dan hasil wawancara yang ada, kerisauan itu tidak dimiliki oleh penilai dari penilaian kinerja guru TK Plus Al Kautsar, ini dikarenakan adanya komunikasi yang baik antara penilai dengan semua guru di sini. Selain itu penilai mempunyai sifat optimisme dan kesadaran diri sebagai penilai. Permasalahan ini juga dapat diminimalisir karena penilaian tidak hanya dilakukan oleh satu orang saja, akan tetapi dilakukan oleh beberapa orang. Sehingga penilaian dapat terlepas dari masalah prasangka pribadi dan pengaruh kesan terakhir. Ha ini sesuai dengan hasil perhitungan analisis regresi sederhana yang menunjukkan bahwa masing – asing kompetensi kesadaran diri, kegembiraan

emosional, dan motivasi yang semakin tinggi menghasilkan hubungan yang positif dan sangat signifikan dengan tingkat kenyamanan supervisor untuk menilai.⁹²

Kemudian setelah melihat dari data yang ada justru salah satu penyebab terjadinya masalah penilaian kinerja guru TK Plus Al Kautsar adalah karena tidak adanya standart penilaian yang jelas, seperti halnya unsur kesetiaan, maksud dari kesetiaan di sini, masih bermakna ambigu yaitu tidak adanya penjelasan kesetiaan yang bagaimana yang harus dinilai. Karena penilai seperti ini dapat mengakibatkan terjadinya bias terlalu lunak atau terlalu keras. Adapun permasalahan lain yaitu dikarenakan pemilihan metodenya yaitu metode rating scale dengan model grafik tersebut. Menurut teori di atas metode ini mempunyai beberapa kelemahan yaitu sebagai berikut:⁹³

- 1) Skala penilaian grafik mudah digunakan dan mudah dalam pembuatannya.
- 2) Evaluator dapat menilai banyak individu dalam waktu singkat.
- 3) Biaya perancangan yang relatif rendah. Skala tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan dimensi pekerjaan yang signifikan.

Selain kelebihan di atas penilaian dengan model seperti ini juga memiliki beberapa kelemahan diantaranya adalah sebagai berikut:⁹⁴

⁹² Hubungan antar kompetensi kecerdasan emosional dan system penilaian kinerja dengan kenyamanan supervisor dalam melakukan penilaian.

⁹³ Henri Simamora, *Loc. Cit.*, hlm. 372

⁹⁴ *Ibid.*, hlm. 370-372

- 1) Mudah terjadi kesalahan *hallo effect* atau kesalahan central tendency.
- 2) Sulit pegawai untuk melakukan perubahan bagaimana seharusnya berperilaku.
- 3) Sulit untuk pemanfaatan dalam tujuan spesifik untuk perbaikan.
- 4) Kessulitan dalam mengemukakan pada waktu merancang program pelatihan dan penembangan bagi pegawai yang memiliki nilai buruk.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian

Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian gurun TK Plus Al Kautsar Malang adalah factor internal dari individu itu sendiri, yaitu faktor yang datang dari individu yang dinilai itu sendiri. Misalkan saja guru yang suka marah, malas, ceria, rajin dan sebagainya itu akan berpengaruh sekali terhadap penilaian kinerja. Tidak seperti yang dikatakan James L. Perry, dalam buku yang dieditnya, *Handbook of Public Administration*, yang menjelaskan bahwa penilaian performansi seseorang pekerja biasanya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ras atau suku bangsa, gender, dan usia.

Dapat disimpulkan bahwa ada penemuan baru dari apa yang telah diteliti sebelumnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja ini yaitu faktor individu adalah faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja guru TK plus Al-Kautsar Malang. Dalam al-quran surat Al-Zalzalah ayat 7-8 disebutkan bahwa:

يَرَهُ خَيْرًا ذَرَّةً مِّنْقَالٍ يَعْمَلُ فَمَنْ

Artinya:

"Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya".

Artinya:

"Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula".

Isi Al-quran tersebut menjelaskan bahwa manusia nanti pada hari kiamat akan di hisab (evaluasi) segala amal perbuatannya sesuai dengan amal perbuatannya. Maksudnya adalah penilaian yang diberikan itu nanti akan tergantung pada individu itu sendiri sesuai dengan yang diperbuatnya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka pada bab ini peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa:

1. Penilaian kinerja

Pada penilaian kinerja ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja guru TK Pus Al Kautsar malang dilakukan oleh enam penilai diantaranya yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kurikulum, Wakil Kesiswaan, koordinator kelas, guru dari rekan kerja (rekan kerja) dan dirinya sendiri.
- b. Untuk unsur – unsur penilaian yang dinilai yaitu mencakup tanggung jawab, prakarsa, kejuruan, kesetiaan. Unsur – unsur ini disebut dengan penilaian guru. Sedangkan pembuatan SKM, SKH, Lapri dan lain-lainnya yang ada dalam daftar penilaian itu termasuk penilaian guru sebagai profesi yang disini disebut dengan penilaian supervisi. Dan untuk unsur - unsur penilain seperti kepemimpinan, kecakapan kepribadaian dan sebagainya termasuk dalam daftar penilaiandiri sendiri.
- c. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja guru TK Plus Al Kautsar adalah sebagai alat evaluasi, sebagai kemungkinan untuk pengembangan karyawan, dan sebagai alat untuk pengambilan keputusan bagi pegawai

yang akan dinaikkan jabatannya atau yang akan diberi gaji. Tetapi tidak untuk memotivasi para guru secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan setiap guru mempunyai motivasi yang berbeda-beda.

- d. Waktu penilaian kinerjanya dilakukan secara insidental atau tidak kontinyu, yaitu pada rapat bulanan, seperti 1 bulan, 3 bulan, kadang-kadang juga setiap seminggu ketika ada rapat bahkan pada tahun-tahun tertentu ketika ada penurunan kualitas kinerja guru tersebut.
 - e. Untuk tempat penilaiannya dilakukan di dua tempat yaitu di dalam kelas dan di luar kelas.
 - f. Metode peilaian kinerja guru yang digunakan adalah metode rating scale dengan model grafik.
2. Hambatan dalam penilaian tidak terletak pada penilai, ini dikarenakan penilai bisa berkomunikasi dengan baik antara penilai dan semua guru di sini. Selain itu penilai mempunyai sifat optimisme dan kesadaran diri sebagai penilai. Untuk hambatannya justru terletak pada metode penilaian kinerja yang digunakan, yaitu masih bersifat ambigu.
 3. Faktor – faktor yang mempengaruhi penilaian adalah dari individu itu sendiri. Misalkan saja berkenaan dengan keceriaannya, suasana hatinya, kerajinannya dan lain sebagainya.

SARAN

1. Bagi lembaga pendidikan, terutama lembaga pendidikan di TK yaitu untuk memperbaiki sistem manajemennya yang masih perlu diperbaiki, khususnya dalam metode penilaian. Metode penilaian kinerja guru ini sebaiknya dipilih dengan tepat, yaitu dengan menyesuaikan standart atau unsur-unsur yang akan dinilai. Misalkan saja unsur keperilakuan, sebaiknya metode yang digunakan adalah dengan menggunakan metode keperilakuan yaitu seperti BOS atau BARS.
2. Bagi kepala sekolah, sebaiknya memberikan kesempatan pada guru untuk berpartisipasi dalam pembuatan unsur-unsur penilaian, walaupun tidak secara keseluruhan. Dan sebaiknya kepala sekolah mempercayakan tugas yang telah dibagikan pada masing-masing karyawan (guru) yang telah diberikan tugas.
3. Bagi guru, sebaiknya lebih terbuka dan mau mengkomunikasikan ketidaknyamanannya dalam proses penilaian kinerja guru ini.
4. Bagi penilai, penilai sebaiknya melaksanakan penilaian kinerja guru ini secara kontinyu, yaitu sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan.
5. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk lebih menggali data yang lengkap agar memperoleh hasil yang maksimal, dan dapat memberikan tambahan variabel dalam penelitian ini. Misalkan saja hubungan motivasi kinerja dengan penilaian kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Simamora Henry, 2004. *Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Mangkunegara Prabu Anwar, 2005. *Manajemen Perusahaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: ROSDA.
- Handoko Hani, 1989. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- As'ad, 1999. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: LIBERTY.
- Gomes Cordoso Faustino, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI
- Hariandja Efendy Tua Marihot, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo
- Robbins, P. Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Preiallendo.
- Ranupandojo Heidjarahman Dan Suad Husnan, 1990, *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Malayu, Hasibu.1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Masa Agung.
- Mas'ud, 1991. *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pertama.
- Sukanti Umi, 1989, *Manajemen Personalia atau Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Asri Marwan Dan Sulistiobudi Dwi awig, 1986. *Pengelolaan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sondang Siagian, 2003. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Bumi aksara.
- Nata, Abuddin, 1997. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos, wacana Ilmu.
- Salim Petter, 1986. *Kamus bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Bina aksara.
- Indra Kusuma Amir Daiem, 1973. *Pengantar Ilmu Pendidikan Sebuah Tinjauan Teoritis Filosofis*. Fakultas Ilmu Pendidikan Islam Ikip Malang.

[http:// www. *Pikiran Rakyat*. Com./cetak/2007/03/2007/15/07/01. htm](http://www.PikiranRakyat.Com/cetak/2007/03/2007/15/07/01.htm)

[http:// Akhmad Sudrajat, word press. Com/227/05/12/Manajemen-Kinerja-Guru](http://AkhmadSudrajat,wordpress.Com/227/05/12/Manajemen-Kinerja-Guru)

Ellizur Dov. 1980, *Evaluasi Pekerjaan*. Jakarta pusat: Lppm dan PT Pustaka Purnama.

Moleong J. Flexy, 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya

Nazir Moh, 1988. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Graha Indonesia.

Margono S, 2005 *Metodologi pendidikan* , Jakarta: Rineka Cipta.

Rahayu Iin Tri S.Psi, & Ardi Tristiardi M.Si, 2004. *Observasi dan Wawancara* , Jawa Timur: Bayu Media.

Arikunto Suharsimi, 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Departemen agama RI 2000, *Al-qur'an dan Terjemah*. Surabaya: UD. Mekar.

Fauzia ida, tesis *.hubungan antara kompetensi kecerdasan emosi dan sistem penilaian kinerja dengan kenyamanan supervisor dalam melakukan penilaian kinerja*.

Sutrisno Hadi. jilid I. *Metodologi Reseach*. Yogyakarta: Andi offset.

-----, Jilid II. *Metode Resech* .Yogyakarta: Andi offset

Wiyono, BB. 1994. *Mengukur Kompetensi Lulusan Lembaga Pendidikan Guru*,.Jakarta:LPTK.