

MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja (Performance Management) merupakan salah satu perangkat penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang produktif. Manajemen kinerja yang efektif mendukung upaya pencapaian visi-misi-nilai serta strategi organisasi, memotivasi anggota organisasi untuk bekerja dengan semangat dan berprestasi, sebagai proses terintegrasi dengan pengembangan profesionalitas dan karir, serta dapat menjadi masukan bagi pemberian insentif berbasis kinerja. Mengingat pentingnya pengelolaan manajemen kinerja, maka sangat diperlukan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh baik oleh staf dan pimpinan organisasi, yang menjadi pengelola dari sistem penilaian kinerja ini, maupun oleh pihak terkait lain yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan manajemen kinerja. Dengan pemahaman dan keterampilan yang mendalam, maka pemangku kepentingan diharapkan dapat mengembangkan dan mengimplementasikan manajemen kinerja organisasi secara lebih efektif, dan juga dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA

MANAJEMEN KINERJA

Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA

MANAJEMEN KINERJA

Pengelolaan, Pengukuran & Implementasi
Di Lembaga Pendidikan



Editor :
Yusril Ihza Farhan Wijaya, S.Si



Cv. Pusdikra Mitra Jaya
Jln. William Iskandar No. 2-K/22, Medan
e-mail: cypusdikramitrajaya@gmail.com
Anggota IKAPI



Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA

MANAJEMEN KINERJA

Pengelolaan, Pengukuran Dan Implementasi
Di Lembaga Pendidikan

Editor

Yusril Ihza Farhan Wijaya, S.Si



CV. PUSDIKRA Mitra Jaya

MANAJEMEN KINERJA

Pengelolaan, Pengukuran Dan Implementasi
Di Lembaga Pendidikan

Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA

Diterbitkan Oleh :

CV. Pusdikra Mitra Jaya

Alamat :

Percetakan Pusdikra, Jln. William Iskandar No. 2-K/ 22,
Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara.

e-mail :

cvpusdikramitrajaya@gmail.com

Kontak :

0823-6050-1584 (HP/WA)

Mhd. Fuad Zaini Siregar, M.Pd

Editor :

Yusril Ihza Farhan Wijaya, S.Si

Desain Sampul :

Mhd. Fuad Zaini Siregar, M.Pd

ISBN :

978-623-6853-90-0

IKAPI :

No. 043/SUT/2020

Cetakan Pertama pada bulan September tahun 2022

Copyright :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini,
serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit maupun
penulis terkait.



CV. Pusdikra Mitra Jaya

Pengantar Penulis

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala Puji dan syukur ke hadirat Allah, Tuhan semesta alam, yang telah membukakan pintu pikiran untuk menyelami beberapa ide, pemikiran, dan gagasan yang bersemayam dalam samudra ilmu pengetahuan, yang tiada diketahui berapa dalam dan luasnya. Oleh karena izin Allah jualah setitik pengetahuan tersebut bisa diamati, dimengerti, dan dipahami, meskipun sekedar sebatas perspektif diri, serta keberanian untuk menuliskan dan menyampaikannya kepada khalayak sehingga buku ini sampai ke tangan pembaca. Shalawat beserta salam kepada junjungan alam Rasulullah Muhammad SAW sebagai suritauladan yang shafaatNya diharapkan kelak.

Perkembangan teknologi informasi yang sedemikian cepat tidak saja mengubah cara orang berkomunikasi dan bekerja, namun lebih jauh lagi telah membuat alam persaingan baru. Michael Porter (1980) memperkenalkan *Five Forces* (lima kekuatan) yang harus dicermati oleh pihak pimpinan lembaga pendidikan. *Five Forces* dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Persaingan antar lembaga pendidikan yang sudah ada (*rivalry among existing institution*), 2) Ancaman dari lembaga pendidikan pendatang baru (*threat of new entrant*), 3) Ancaman dari lembaga pendidikan yang menawarkan jasa pendidikan pengganti (*threat of substitute educations service*), 4) Kekuatan tawar-menawar pemasok/masyarakat yang membutuhkan jasa pendidikan (*bargaining power of suppliers*), dan 5) Kekuatan tawar-menawar pembeli (*bargaining power of buyer*).

Berangkat dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa lembaga pendidikan akan memiliki *competitive advantage* (keunggulan bersaing) jika manajemen kerjanya di samping aspek yang lain dikelola dengan baik, sesuai dengan situasi dan latar yang mengelilinginya.

Manajemen kinerja sebagai bagian dari peningkatan kualitas sumber daya manusia agar mampu mencapai tujuan kelembagaan sesuai dengan tuntutan global dan *market demand* harus dikelola secara profesional. Melalui manajemen kinerja yang dikelola secara terencana, sistematis dan memiliki komitmen terhadap mutu, maka *competitive advantage* (keunggulan bersaing) akan dapat dimiliki oleh lembaga pendidikan.

Buku dengan judul **Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran dan Implementasi di Lembaga Pendidikan** hadir dengan kajian yang tidak hanya sebatas teori akan tetapi juga dilengkapi dengan instrumen pengukurannya dalam praktik di lembaga pendidikan.

Tak ada gading yang tak retak, begitu kata pepatah. Oleh karena itu, terimakasih kepada pembaca yang mau mengikuti alur pikir penulis. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk perbaikan pada masa yang akan datang.

Medan, 2022
Penulis

Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA

Pengantar Editor

Segala Puji dan syukur ke hadirat Allah, Tuhan semesta alam yang karunia tidak terbatas dan bertepi kepada makhluknya. Shalawat beserta salam kepada junjungan alam Rasulullah Muhammad SAW sebagai suritauladan yang shafaatNya diharapkan kelak.

Manajemen kinerja dapat dimaknai sebagai suatu proses menciptakan pengertian tentang apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa, manajemen kinerja yang dilakukan oleh lembaga pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi melalui keseluruhan kegiatan yang dilakukannya.

Buku dengan judul *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran dan Implementasi di Lembaga Pendidikan* hadir dengan kajian yang tidak hanya sebatas teori akan tetapi juga dilengkapi dengan instrumen pengukurannya, Buku ini tersaji dengan dengan sebelas bab yang meliputi: *Manajemen Kinerja; Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan; Penilaian Kinerja Guru; Penilaian Kinerja Kepala Sekolah; Mengelola Produktivitas Kerja; Kompetensi dan Employability; Pengaruh Lingkungan Dalam Penilaian Kinerja; Faktor-faktor Kendala mewujudkan Kinerja SDM; Kompensasi; Kerjasama Dalam Organisasi Sekolah; Pelatihan dan penghargaan.*

Pembahasan yang ada dalam buku ini diarahkan untuk mewujudkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) pada lembaga pendidikan, maka diperlukan pelaksanaan manajemen

kinerja yang tepat guna memenangkan persaingan untuk menjadi yang terbaik

Akhirnya, semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi pembaca dan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Medan, 2022

Editor

Yusril Ihza Farhan Wijaya, S.Si

Daftar Isi

Pengantar Penulis	i
Pengantar Editor	iii
Daftar Isi	v
BAB I Konsep Dasar Manajemen Kinerja	1
A. Pengertian Manajemen Kinerja	1
B. Perinsip Dasar Manajemen Kinerja.....	3
C. Proses Manajemen Kinerja.....	7
D. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja	10
E. Proses Manajemen Kinerja Yang Berkelanjutan ..	12
F. Kriteria dan Tantangan Dalam Proses Manajemen Kinerja.....	14
BAB II Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan	16
A. Pengertian Evaluasi Penilaian Kinerja Pendidikan.....	16
B. Tujuan Evaluasi Penilaian Kinerja Pendidikan.....	19
C. Karakteristik Penilaian Kinerja Guru.....	22
D. Faktor-Faktor Evaluasi Penilaian Kinerja Pendidikan.....	25
BAB III Penilaian Kinerja Guru	28
A. Pengertian Penilaian Kinerja Guru	28
B. Tujuan Penilaian Kinerja Guru (PKG)	33
C. Prinsip Penilaian Kinerja Guru (PKG).....	34
D. Aspek Yang Akan Dinilai Dalam Penilaian Terhadap Kinerja Guru (PKG).....	37
E. Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PKG).....	40
F. Evaluasi Kinerja Guru	46

G. Instrumen Kinerja Guru	49
BAB IV Penilaian Kinerja Kepala Sekolah	60
A. Pengertian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah.....	60
B. Tujuan Penilaian Kinerja	64
C. Tugas Pokok dan Kompetensi Kepala Sekolah	64
D. Aspek Penilaian, Instrumen, dan Responden Penilaian Kinerja Kepala Sekolah	79
E. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah....	92
F. Analisis dan Tindak Lanjut Hasil Penilaian Kinerja	93
BAB V Mengelola Produktivitas Kerja	98
A. Pengertian Produktivitas Kerja	98
B. Tipe Pengelolaan Produktivitas Kerja	101
C. Tantangan Dalam mengelola Produktivitas Kerja	107
D. Cara Meningkatkan Produktivitas Kerja	112
BAB VI Kompetensi Dan Employability.....	115
A. Definisi Kompetensi dan Employability	115
B. Mengasah Kompetensi Softskill dan Hardskill	118
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Softskill	122
BAB VII Pengaruh Lingkungan Dalam Penilaian Kinerja	125
A. Lingkungan Kerja.....	125
B. Penilaian Kinerja Pegawai	131
C. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	133
BAB VIII Faktor-Faktor Kendala Mewujudkan Kinerja Sumber Daya Manusia.....	135
A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	135
B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia ...	136
C. Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	138
BAB IX Kompensasi	146
A. Pengertian Kompensasi.....	146
B. Tujuan Kompensasi	149
C. Jenis Kompensasi	150
D. Asas-Asas Kompensasi	155

E.	Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi	156
F.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	158
BAB X Kerjasama Dalam Organisasi Sekolah.....		159
A.	Pengertian, Kedudukan dan Fungsi Kerjasama....	163
B.	Menumbuhkan Semangat Kerjasama di Lingkungan Sekolah.....	169
C.	Pemberdayaan Sekolah melalui Kerjasama	170
D.	Peranan Pengawas dalam Pengembangan Kerjasama Eksternal	174
E.	Kerjasama untuk Peningkatan Mutu Pendidikan.....	181
BAB XI Pelatihan Dan Penghargaan		190
A.	Definisi Pelatihan	190
B.	Jenis Pelatihan	191
C.	Tujuan Dan Manfaat Pelatihan Dalam Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan	192
D.	Strategi Pelatihan Terhadap Karyawan.....	194
E.	Definisi Penghargaan.....	195
F.	Arti Pentingnya Penghargaan.....	196
Daftar Pustaka.....		198
Biodata Penulis		212
Biodata Editor.....		221

Konsep Dasar Manajemen Kinerja

A. Pengertian Manajemen Kinerja

Kinerja dalam Tesaurus Bahasa Indonesia berarti kemampuan, penampilan, prestasi, dan kapasitas. Sedangkan menurut The Scriber-Bantam English Dictionary, kinerja berasal dari kata *to perform* yang mengandung beberapa makna *to do or carry of an execution* (melakukan, menjalankan, melaksanakan), *to excute or complete an understaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).

Kinerja dalam pandangan Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu. Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain niat bekerjanya adalah karena Allah Swt., dalam bekerja menerapkan kaidah secara kaffah. Kinerja dalam Islam seperti firman Allah Swt. dalam surat An-Najm/53 ayat 39-41 yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾

Artinya: *Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usahanya itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna.*

Kemudian pada surat Al-jumu'ah/62 ayat 10 Allah Swt. berfirman:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: *Apabila telah ditunaikan sembahyang, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.*

Ayat di atas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah Swt. dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik.

Menurut Surya Dharma (2005: 1), Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya, manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, idividu, dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Proses ini telah lebih mengacu pada prinsip manajemen berdasar kan sasaran (management by objectives) dari pada manajemen berdasarkan perintah (Faridah, 2021).

Menurut Bacal dalam (Amstrong, 1994), Manajemen Kinerja (performance management) ialah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan pengawas langsungnya. Menurutnya, manajemen kinerja dapat meliputi : upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja yang diharapkan dari karyawan, seberapa besar kontribusi pekerjaan untuk tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hannay, manajemen kinerja ialah aktivitas penting yang merupakan tanggung jawab manajer dalam suatu organisasi untu melatih, membimbing, memotivasi, dan memberikan apresiasi agar karyawan memberikan kinerja yang baik.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen kinerja itu merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman secara bersama mengenai apa yang harus dicapai dalam suatu organisasi dan bagaimana hal itu harus dapat tercapai serta bagaimana mengatur orang dengan

menggunakan cara yang tepat sehingga dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan dalam organisasi.

B. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Adapun menurut (Fakhrudin, 2011: 199) yang tergolong dalam prinsip dasar manajemen kinerja diantaranya, sebagai berikut:

1. Kejujuran
Kejujuran adalah karakterpenting yang harus dimiliki oleh setiap orang, dalam sebuah Lembaga Pendidikan, kejujuran dapat memperlihatkan diri dalam berkomunikasi umpan balik yang baik antara atasan dan bawahan serta rekan kerja yang lainnya.
2. Pelayanan
Pelayanan pada prinsip dari manajemen kinerja disini yaitu bagaimana memberi pelayanan terhadap para pekerja yang terdapat di Lembaga Pendidikan tersebut, seperti Ketika salah satu pekerja mengalami kesulitan untuk menyelesaikan salah satu pekerjaannya, maka atasan membantu pekerjanya agar ia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ingin di selesaikannya itu.
3. Tanggung Jawab
Dalam setiap pekerjaan tentu akan diberatkan oleh sebuah tanggungjawab. Karena tanggungjawab ini merupakan prinsip pertama yang mendasar dalam mengembangkan sebuah kinerja. Dengan menerima serta memahami tanggungjawab yang diberikan terhadap apa yang dikerjakan, maka pekerjaan tersebut akan terasa mudah untuk dilakukan.
4. Bermain
Manajemen kinerja disini menggunakan prinsip bermain bahwa kita dapat menganggap bekerja ini adalah bermain, Dengan menggunakan prinsip bermain ini, maka pekerjaan yang dilakukan tidak akan membuat beban pada setiap orang, justru akan terasa mengasikan serta menjadi semangat ketika hendak mengerjakannya.
5. Perumusan tujuan
Manajemen kinerja disini dimulai dengan mengerjakan sebuah perumusan serta membicarakan tujuan dari sebuah organisasi itu terlebih dahulu.
6. Komunikasi dua arah
Manajemen kinerja juga memerlukan sebuah gaya manajemen yang memiliki sifat jujur agar dapat mendorong berjalannya komunikasi dua arah yang baik. Dengan begitu akan lebih memudahkan atasan untuk

memahami apa yang diinginkan bawahan, begitu juga sebaliknya, bawahan akan lebih mudah mengetahui apa yang diinginkan oleh atasannya untuk dapat memajukan Lembaga Pendidikan tersebut.

7. Mendapatkan umpan balik

Umpan balik pada prinsip manajemen kinerja ini adalah pengalaman kinerja pada pekerjaan yang sebelumnya, dan diharapkan untuk kedepannya bisa meninjau ulang pada perencanaan kinerja.

8. Rasa kasihan

Sifat mempunyai rasa kasihan pada prinsip manajemen kinerja ini adalah ketika seseorang mempunyai rasa empati terhadap pekerja lain. Rasa kasihan seorang atasan yang bisa melupakan kesalahan bawahan, dan lebih berfokus pada untuk melakukan perencanaan kedepannya.

9. Kerja sama

Kerja sama adalah hal yang penting dalam menjalankan misi perencanaan pada Lembaga Pendidikan. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal tentu saja setiap pekerja harus dapat menjalin kerja sama yang baik antar sesama agar tujuan dari organisasi dapat di raih dan tercapai dengan maksimal.

10. Berkelanjutan

Pada manajemen kinerja ini mempunyai proses yang sifatnya terus menerus dan berkelanjutan.

Menurut Hidayat dan Wijaya (2017: 9-14) beberapa diantara prinsip dasar manajemen pendidikan Islam yang dapat diimplementasikan dalam manajemen kinerja adalah:

1. Ikhlas. Keikhlasan adalah sebuah prinsip yang akan mendorong untuk berbuat yang terbaik meski apa yang diperoleh tidak sebanding dengan materi duniawi yang didapatkan, sebab yakin bahwa apa yang dilakukan semata-mata sebagai wujud ibadah dan semata-mata mengharap keridhoan Allah. Allah Swt. berfirman dalam Alquran yang artinya:

وَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا دَينَ الَّذِي كَانَتْ أَبْوَاطُهُ مَعْلُومَاتٍ وَأَدْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Artinya: *Dan (katakanlah) : "Luruskanlah muka (diri) mu setiap shalat dan senbahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah) kamu akan kembali kepada-Nya".* (QS. Al-A'raf /7: 29).

2. Jujur. Jujur menjadi identitas Muhammad saw. yang menjadikannya dikenal dan dipercaya oleh seluruh masyarakat

Arab pada waktu itu. Tentu hal ini menjadi uswah bagi kita sebagai umatnya, betapa kejujuran kemudian menjadi modal untuk memimpin umat. Jika kita berkaca pada realita manajerial saat ini, maka kejujuran adalah sesuatu yang sangat mahal. Munculnya kasus KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) yang semakin merajalela di kalangan para pejabat, mulai dari pejabat tinggi negara, sampai kepada level pejabat di sekolah mengindikasikan betapa semakin mudarnya sifat kejujuran, sebab bagaimanapun perilaku KKN itu terjadi ketika orang sudah mengabaikan kejujuran. Allah Swt. berfirman dalam Alquran Surat At-Taubah/9 ayat 119:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang jujur” (QS. At-Taubah/9: 119).

3. Amanah. Amanah artinya kepercayaan, maka seseorang yang diberi amanah adalah orang yang mendapatkan kepercayaan untuk memegang suatu tugas tertentu. Allah Swt. berfirman dalam Alquran:

اِنَّ اللّٰهَ يٰۤاْمُرُكُمْ اَنْ تُوْدُوْا الْاٰمَنٰتِۙ اِلٰى اٰهْلِهَا وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِ اِنَّ اللّٰهَ نَعِيْمًا يَعِظُكُمْ بِهٖۙ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًا بَصِيْرًا ﴿٥٨﴾

اِنَّ اللّٰهَ نَعِيْمًا يَعِظُكُمْ بِهٖۙ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًا بَصِيْرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An-Nisa’/4: 58).

4. Adil. Keadilan adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada persamaan atau bersikap tengah-tengah atas dua perkara. Berlaku adil sangat dianjurkan dalam kehidupan sehari-hari, bahkan menjadi salah satu indikator ketakwaan seseorang Firman Allah Swt. dalam Alquran surat Al-Maidah/5 ayat 8:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰى

اَلَّا تَعْدِلُوْٓا اَعْدِلُوْٓا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, hendaklah Kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah Swt., menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat

kepada taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah Swt. Sesungguhnya Allah Swt. Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan". (QS. Al-Maidah/5: 8).

5. Tanggung jawab.

Tanggung jawab menjadi seorang pemimpin bukanlah perkara yang mudah karena menjadi pemimpin berarti siap bertanggung jawab atas yang dipimpinnya. Tanggung jawab itu pun tidak hanya terbatas pada yang lahir dan hanya berkaitan dengan duniawi. Akan tetapi, ada tanggung jawab yang lebih besar lagi, yaitu tanggung jawab akhirat yang justru lebih berat untuk dipikul oleh pemimpin mana pun di dunia ini. Dalam hal ini, salah satu tanggung jawab pemimpin adalah menjadi penentu kebaikan dan kerusakan yang terjadi di dalam masyarakat yang akan berdampak, baik di dunia maupun di akhirat.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ

Artinya: "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebaikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya." (QS. Al-Baqarah/2: 286).

Rasulallah saw. bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَنْ سئِلَ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَلَا يَمِيزُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسئُولٌ عَنْهُمْ

Artinya: "Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya (rakyatnya)," (H.R. Bukhari dan Muslim dari Abdullah bin Umar).

Hadis di atas adalah hadis tentang pemimpin yang menegaskan bahwa setiap individu yang terlahir di dunia ini pada hakikatnya adalah seorang pemimpin. Tugas kepemimpinan yang kali pertama tersemat pada diri seseorang adalah tugas memimpin dirinya sendiri. Dalam menjalankan tugas, ia dituntut untuk menjadi pribadi yang bertanggung jawab, benar, mandiri, kuat, cerdas, dan bijak layaknya seorang pemimpin. Keberhasilan seseorang dalam menjadikan dirinya sebagai pemimpin yang sukses dalam memimpin dirinya sendiri kelak akan sangat berpengaruh bagi tugas kepemimpinan yang lain, yaitu ketika ia mulai menerima tanggung jawab untuk memimpin sistem di luar dirinya, seperti rumah tangga, keluarga, masyarakat, negara, dan agamanya.

C. Proses Manajemen Kinerja

1. Masukan

Manajemen kinerja memerlukan banyak masukan yang harus diatur agar dapat tetap sejalan dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut adalah: sumber daya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Manajemen Kinerja membutuhkan masukan berupa tersedianya kemampuan SDM, baik itu perorangan ataupun tim. Kemampuan SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja sesuai dengan yang diharapkan (Nursam, 2017: 167)

2. Proses

Manajemen kinerja berawal dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa depan, dan mengatur semua sumberdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dipantau dan diukur peningkatannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan.

3. Keluaran

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan. Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan implementasi kinerja yang sudah dilakukan.

4. Manfaat

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilannya ia menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

Dalam manajemen berbasis kinerja yang melihat secara langsung kinerja organisasi secara umum dan kinerja anggota secara khusus yang dimaksud untuk dapat mengetahui kualitas dari pelayanan suatu organisasi untuk itu diperlukan untuk mengetahui proses manajemen kinerja dibagi menjadi 3 bagian, (Jones, 1999) :

1. Stage 1 "Preparation"

Dengan tidak mengabaikan waktu dan upaya yang dibutuhkan untuk mempersiapkan dengan memastikan suatu penilaian yang bermanfaat.

- Pastikan bahwa anda mempunyai waktu
- Pastikan bahwa anda terbebas dari segala macam gangguan
- Pastikan ruangan yang kondusif untuk sebuah rapat
- Habiskan waktu agar dapat terlibat dalam pembicaraan pelanggan secara internal maupun eksternal agar memperoleh hasil yang benar dalam kinerja secara keseluruhan.
- Kedua belah pihak perlu mempersiapkan pekerjaan yang relevan, ini merupakan salah satu hal penting untuk memberikan waktu untuk berfikir yang sesuai dengan kinerja

2. Stage 2 "The Interview"

Wawancara merupakan hal yang paling penting dalam proses manajemen kinerja.

- Memberikan pertanyaan yang dapat mendorong untuk menganalisis diri sendiri.
- Memberikan umpan balik, termasuk didalam ada penilaian yang baik tetapi tidak melupakan penilaian pada area kinerja yang buruk.
- Memastikan bahwa anda juga melihat perkembangan yang dibutuhkan untuk pencapaian gol dimasa mendatang dan merangkai kebutuhan secara objektif.

- Mencoba untuk merangkap sebuah penilaian untuk didiskusikan dan pastikan bahwa anda merekan semua persetujuan dan setiap tindakannya.
 - Penilaian hasil wawancara biasanya adalah nilai pekerjaan tertentu yang harus dilengkapi.
3. Stage 3 “Outgoing Review”
- Penilaian hasil interview adalah salah satu bagian siklus ulasan kinerja. Penilaian kinerja seharusnya berjalan dan memasukkan:
 1. Regular feedback
 2. Outgoing coaching
 3. Development and training

Sedangkan ada pendapat lain yakni dikutip dalam (Smitter, 2009) bahwa management performance menyebutkan proses dapat terbagi menjadi 6 yang tertulis dalam bukunya “performance management” :

1. Prerequisites
Hal yang paling penting adalah pengetahuan tentang misi organisasi dan target strategi sasaran, dan pengetahuan tentang pertanyaan pekerjaan. Misi dari organisasi dan target sasaran merupakan hasil dari rencana strategi yang memperbolehkan suatu organisasi menyelesaikan kepentingan yang ada target yang ingin dicapai dimasa depan.
2. Performance Planning
Performance planning termasuk dari hasil, sikap, dan rencana pengembangan
3. Performance Execution
Pegawai berusaha untuk memproduksi hasil dan sikap yang telah ditentukan diawal pekerjaan untuk kebutuhan pengembangan.
4. Performance Assesment
Pada fase assessment dimana manager dan pegawai mempunyai tanggungjawab untuk mengevaluasi tingkatan dimana hasil dari keinginan yang telah dicapai.
5. Performance Review
Ini merupakan tingkatan dimana pegawai dan manager terlibat dalam suatu rapat yang sama untuk mengulas suatu pekerjaan sebelumnya.
6. Performance Renewal dan Recontracting
Ini merupakan tingkatan paling akhir, ini digunakan sebagai pembaruan dan merekontruksi ulang guna

mendapatkan wawasan dan informasi dari fase yang lain.

Menurut Mathis keseluruhan proses manajemen kinerja merupakan sebuah siklus yang dimulai dari pengembangan dan pemahaman strategi organisasi, yang kemudian diikuti oleh beberapa penerapan manajemen kinerja pada karyawan sampai pada hasil akhir organisasi. Proses manajemen kinerja meliputi:

1. Mengidentifikasi ekspektasi kinerja
2. Mendorong high levels of performance.
3. Mengukur kinerja individu kemudian mengevaluasi
4. Menyediakan feedback pada kinerja individu,
5. Menyediakan asaiten sesuai kebutuhan
6. Reward dan disiplin sesuai dengan kinerja

Dampak/keluaran dari manajemen kinerja setelah dihubungkan dengan kinerja karyawan yaitu:

1. Kenaikan gaji
2. Insentif tambahan
3. Promosi/kenaikan
4. Training and development
5. Perencanaan karir dan pendisiplinan karyawan

Proses selanjutnya setelah keluaran manajemen kinerja adalah *organization result*, yang merupakan hasil akhir dari proses yang nantinya akan menjadi dasar untuk membuat keputusan adanya perubahan strategi organisasi, *organization result* meliputi:

1. Tujuan tercapai atau tidak
2. Tingkat kepuasan karyawan kuat atau lemah
3. Kesesuaian antara kinerja dan gaji

D. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja

Management kinerja adalah tentang bagaimana mengendalikan suatu organisasi. Ini adalah proses alamiah dari management, bukan tentang system atau teknik. Ini tentang bagaimana mengendalikan dalam konteks bisnis yang dinamakan *internal and external environtment*. Ini akan berdampak sebagai pengembangan. Management kinerja terfokus pada semua orang di dalam bisnis bukan manager.

Manajemen kinerja secara keseluruhan meliputi semua aspek organsasi. Secara luas menjelaskan bahwa unsur utama kinerja, bagaimana manajemen kinerja berkontribusi terhadap tujuan dari organisasi, department, team dan tingkatan individu dan apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan hasil. *Performance Management* meliputi:

1. Performance improvement
Dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, team dan individu.
2. Employee Development
Meningkatkan kemampuan individu dan team.
3. Kepuasan dan harapan
Meliputi pemilik, manager, pekerja, pelanggan, supplier, masyarakat.
4. Communication and Involvement
Hubungan antara manager dan karyawan untuk menegaskan harapan dan berbagi informasi dalam misi, nilai dan objektivitas organisasi

Terdapat 4 kegiatan utama dalam manajemen kinerja, meliputi :

1. Perencanaan Kinerja

Kegiatan ini merupakan yang paling penting, karena merupakan kegiatan yang menentukan kinerja yang diharapkan perusahaan dari karyawannya. Tanpa ada kejelasan mengenai harapan perusahaan terhadap karyawan, maka karyawan tidak dapat bekerja secara efektif untuk mencapai sasaran perusahaan.

Perencanaan kinerja diawali dengan visi dan misi perusahaan dimana akan diketahui jelas sasaran perusahaan dan kompetensi SDM yang dibutuhkan. Setelah ditetapkan sasaran perusahaan maka ditetapkan juga standar kinerja dan standar kompetensi individual sehingga didapatkan komitmen rencana kinerja.

Pada perencanaan kinerja dibuat juga fokus pengukuran kinerja untuk masing-masing level karyawan. Fokus pengukuran kinerja meliputi tanggung jawab, tugas dan standar kerja. Tanggung jawab untuk level seorang Direktur sudah pasti berbeda dengan tanggungjawab untuk level operator.

2. Pengelolaan Kinerja

Kegiatan pengelolaan kinerja merupakan kegiatan yang terus menerus harus dilakukan agar dapat memastikan bahwa rencana yang sudah disepakati dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Kegiatan ini antara lain meliputi kegiatan pembinaan, konseling, pemberian umpan balik dsb. Pembinaan yang berkelanjutan diperlukan untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian kinerja dan untuk meninjau serta memperbaharui sasaran.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang secara formal dilakukan untuk mengetahui atau menilai seberapa jauh pelaksanaan kinerja masih sesuai atau tidak dengan rencana

yang telah disepakati. Kegunaan penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain:

- a. Perbaikan kinerja karyawan
 - b. Penetapan Kompensasi (gaji, bonus, dll)
 - c. Keputusan penempatan karyawan (promosi, mutasi dan suksesi)
 - d. Pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - e. Perencanaan karir dan pengembangan
4. Penghargaan Kinerja

Merupakan tindak lanjut proses penilaian kinerja yaitu kegiatan untuk memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dicapai karyawan. Kegiatan tersebut berupa promosi dan rotasi atau peningkatan kompetensi juga termasuk pemberian bonus atau peningkatan indeks gaji. Peranan manajer dalam penghargaan kinerja adalah:

- a. Memberikan pujian (diberikan pada saat khusus, tulus dan layak, pada waktu yang tepat)
- b. Memberikan tambahan tanggung jawab (beri kesempatan, monitor kesulitan, dukungan, selesaikan administrasi)
- c. Memberikan usulan promosi (kualifikasi sesuai dengan permintaan, tidak merugikan system sdm dan karyawan lain dan monitoring pengusulannya)
- d. Memberikan usulan penghargaan khusus (usulan sesuai dengan peraturan, informasi disimpan oleh atasan, monitoring pengusulan yang dilakukan)
- e. Memberikan informasi untuk kenaikan merit dan bonus (memahami keterkaitan system pengajian/penghitungan bonus dengan hasil penilaian kinerja, tidak melakukan justifikasi nilai demi peningkatan pendapatan, memastikan kenaikan merit atau bonus didapat oleh bawahan jelas alasannya).

E. Proses Manajemen Kinerja Yang Berkelanjutan

Salah satu konsep terpenting dalam manajemen kinerja adalah adanya proses yang berkelanjutan dimulai dari aktivitas menentukan tujuan (setting direction), monitoring, pengukuran kinerja dan melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan. Implementasi manajemen kinerja sebaiknya bersifat alamiah, sehingga para manajer dan pegawai tidak merasakan adanya tekanan. Untuk meyakinkan bahwa manajemen kinerja telah berjalan dan dikelola dengan baik, manajemen kinerja harus mendapat dukungan yang kuat dari manajemen puncak. (Haryono, 2018).

Para manajer dituntut untuk menyadari bahwa perannya sangat diharapkan dalam proses manajemen kinerja secara konsisten. Serangkaian aktivitas manajemen kinerja memiliki tujuan untuk menyatukan persepsi para manajer, pegawai dan tim tentang apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana dikerjakan dan apa saja yang hendak dicapai. Kerangka implementasi manajemen kinerja dapat dijadikan sebagai acuan untuk menyusun kurikulum pelatihan dan sebagai pedoman para manajer dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Easterby permasalahan utama dalam membahas masalah manajemen kinerja yang berkelanjutan adalah memperbaiki tujuan (*updating objectives*), pembelajaran yang terus menerus (*continuous learning*) dan mencari solusi bagi pegawai yang hasil evaluasi kinerja di bawah kinerja standar (*under performers*). Oleh karenanya para manajer dan pegawai harus selalu siap, mau dan mampu memenuhi kebutuhan perkembangan dan peningkatan kinerja. Dalam konsep *learning organization* organisasi setiap saat harus mengusahakan antara kerja dan belajar berjalan bersamaan. Dengan konsep *learning organization*, motivasi harus selalu diberikan kepada seluruh manajer dan pegawai untuk belajar dari sukses yang dicapai, tantangan dan masalah-masalah yang melekat dalam pekerjaan sehari-hari.

Proses penilaian kinerja yang berkelanjutan juga harus diterapkan untuk mengontrol kesesuaian antara tujuan kinerja yang telah disepakati dengan pelaksanaannya, rencana pengembangan dan peningkatan kinerja. Evaluasi kemajuan dilakukan secara informal atau pada kesempatan rapat-rapat rutin yang sudah dijadwalkan, namun pada waktu tertentu harus dilakukan evaluasi yang lebih formal misalkan setiap kwartal (empat bulan). Pertemuan evaluasi kinerja ini disebut evaluasi kinerja antar waktu (*interim meeting*). Untuk beberapa pekerjaan tim atau individu evaluasi ini sebagai batu loncatan untuk mencapai rencana kerja tahunan.

Para manajer dianjurkan untuk mempertimbangkan dialog secara rutin dalam bentuk briefing, pertemuan kelompok atau pertemuan evaluasi proyek. Dalam pertemuan kolektif manajer mungkin melakukan pertemuan empat mata dengan para staf. Hasil dari evaluasi kinerja antar waktu mengenai perkembangan dan peningkatan pencapaian sasaran kinerja pegawai dapat diperbaiki atau disesuaikan dengan kondisi terkini.

F. Kriteria dan Tantangan Dalam Proses Manajemen Kinerja

1. Kriteria dalam Proses Manajemen Kinerja

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Adapun kriteria manajemen kinerja yang saya ketahui adalah sebagai berikut (dalam Tisnawati, 2008) :

- 1) Mendukung visi dan misi serta nilai startegi organisasi
- 2) Memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan berprestasi agar karyawan fokus dalam bekerja dan tidak terja kesalahan disaat menjalankan tugasnya.
- 3) Merupakan proses terintegrasi dengan pengembangan profesionalitas dan karir,
- 4) Dapat menjadi masukan bagi pemberian isentif berbasis

Dan mengingat bahwa pentingnya pengelolaan manajemen kinerja ini, maka sangat diperlukan juga pemahaman yang sangat mendalam agar pemimpin dan stafnya mengembangkan dan mengimplementasikan manajemen kinerja ini dengan baik, dan juga dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

2. Tantangan Manajemen Kinerja

Tantangan yang dihadapi manajemen kinerja adalah kecenderungan dihindari baik oleh manajer maupun pekerja. Dan mereka memiliki alasan masing-masing. Dimata manajer, manajemen kinerja, disamping menjalankan tugas yang selama ini sudah dikerjakan. Sementara itu, menurut (Dharma, 2003: 1) dipihak pekerja, masih banyak keraguan karena belum memenuhi sepenuhnya akan manfaat manajemen kinerja bagi dirinya sendiri.

Adapun solusi terhadap permasalahan mengenai tantangan peleksanaan manajemen kinerja menurut pemakalah adalah:

- 1) Menanamkan dalam diri manajer maupun karyawan bahwa manajemen kinerja sangat urgen atau penting untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja baik manajer maupun karyawan, sehingga akan mampu meningkatkan

produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan sesuai target dan perencanaan perusahaan.

- 2) Mengetahui dan memahami manfaat manajemen kinerja, yaitu meningkatkan disiplin kerja baik manajer maupun karyawan.

Tidak menganggap manajemen kinerja sebagai beban, namun sebaliknya menganggap manajemen kinerja sebagai kebutuhan bagi sebuah perusahaan.

Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan

A. Pengertian Evaluasi Penilaian Kinerja Pendidikan

“Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan” (Dunn, 2003:608).

Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Istilah bahasa Arab yang sering digunakan untuk memaknai kata evaluasi, yaitu “*imtihan*” yang berarti ujian. Istilah lainnya yang sering digunakan dalam pendidikan Islam dengan istilah *khataman*; yaitu penilaian akhir dari hasil atau menyelesaikan pelajaran tertentu, atau hasil dari mempelajari Alquran misalnya. *Khataman* misalnya digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran di pesantren-

pesantren salaf untuk mengakhiri pelajaran terhadap satu kitab yang diselesaikan.

Perspektif Alquran ada beberapa istilah yang digunakan untuk menunjukkan kata evaluasi:

1. Al-Hisab, memiliki makna mengira, menafsirkan dan menghitung, (Lihat QS. Al-Baqarah/2: 284 dan QS. Al Ghasiyah/88: 26).
2. Al-Bala, dengan makna cobaan, ujian. (Lihat QS. Al Mulk/67: 2).
3. Al-Hukm, memiliki makna putusan atau vonis. (Lihat QS. An-Naml/27: 78).
4. Al-qodha, memiliki makna putusan. (Lihat QS. Thoha/20: 72).
5. Al-Nazhr, memiliki arti melihat atau memperhatikan dengan seksama. (Lihat QS. An-Naml/27: 27).
6. Al-Imtihan, berarti ujian yang juga berasal dari kata mihnah. (Lihat QS. al-Mumtahanah/60: 10)

Evaluasi juga dimaknai dengan suatu proses untuk memperoleh, merencanakan, dan menyediakan informasi yang sangat dibutuhkan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan. Jadi setiap kegiatan evaluasi atau penilaian adalah suatu proses yang dilaksanakan dengan perencanaan untuk mendapatkan informasi atau data yang dijadikan acuan untuk membuat suatu keputusan baru atau untuk perbaikan.

Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Berdasarkan definisi di atas maka disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kaulitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi Evaluasi kinerja yang dikemukakan Payaman J. Simanjuntak adalah "suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan

tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.” (Simanjuntak, 2005:103). Berdasarkan pengertian tersebut maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan prestasi kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut tugas dan tanggung jawabnya.

Definisi penilaian kerja menurut Handoko ialah cara untuk mengukur segala kontribusi pada setiap karyawan didalam organisasi. Nilai yang paling penting dalam penilaian kinerja ialah terkait dengan penetapan tingkat kontribusi karyawan dengan kinerja yang dilakukan pada penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan. (Handoko, 1994:11)

Definisi penilaian kerja menurut Hasibuan ialah aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkat laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya, hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, leadership, teamwork, dedikasi dan partisipasi. (Hasibuan, 2000:87) Definisi penilaian kerja menurut Sofyandi ialah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. (Sofyandi, 2008)

Evaluasi kinerja pendidikan merupakan cara yang paling adil dalam memberikan suatu penghargaan kepada guru. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai oarang lain. Leon C. Mengginson mengemukakan evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah “penilaian prestasi kerja (Performance appraisal), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.” (Dalam Mangkunegara, 2005:10). Berdasarkan pendapat di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja aparatur yang dilakukan untuk melihat tanggung jawab pekerjaannya setiap hari apakah terjadi peningkatan atau penurunan sehingga pemimpin bisa memberikan suatu motivasi penunjang untuk melihat kinerja aparatur kedepannya. Evaluasi harus sering dilakukan agar masalah yang di hadapi dapat diketahui dan dicari jalan keluar yang baik.

Evaluasi kinerja (performance appraisal) merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja guru secara

periodik yang ditentukan oleh kepala sekolah atau pengawas.⁹ Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dan dalam rumusan yang lebih singkat, evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim dan individu.

B. Tujuan Evaluasi Penilaian Kinerja Pendidikan

Evaluasi kinerja dikemukakan oleh Budi Rahmat hakim (2014:20) mempunyai tujuan antara lain:

1. Pengembangan
Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di-training dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. Pemberian reward
Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.
3. Motivasi
Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.
4. Perencanaan SDM:
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan, serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi
Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi
Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara tasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja setiap guru melalui peningkatan kinerja dari

masing masing guru. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999:1) adalah:

1. Peningkatan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka tertarik untuk melakukan yang lebih baik, atau minimalnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karya-karya untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian disetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2005:52) antara lain yaitu:

1. Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja karyawan di masa lalu.
2. Memperoleh data yang sinkron dengan fakta dan sistematis dalam menentukan nilai suatu pekerjaan.
3. Melakukan identifikasi kemampuan organisasi.
4. Melakukan analisa kemampuan karyawan secara individual.
5. Menyusun sasaran pada masa yang akan datang.
6. Melihat prestasi kinerja karyawan secara nyata
7. Memperoleh keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan pada organisasi.
8. Memperoleh data untuk penentuan struktur pemberian upah dan gaji yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
9. Membantu pihak manajemen dalam menjalankan pengukuran dan pengawasan yang lebih akurat atas biaya yang dipakai oleh perusahaan.
10. Memungkinkan manajemen berjalan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja ataupun dengan langsung kepada karyawan.

11. Merancang kerangka berpikir dan standar dalam menjalankan peninjauan yang dilakukan secara berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
12. Mengarahkan pihak manajemen supaya bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
13. Menjadi panduan organisasi dalam melakukan promosi, mutasi, memindahkan dan peningkatan kualita karya, memperjelas tugas utama, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dan juga satuan kerja pada organisasi. Hal ini apabila dijalankan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat untuk organisasi khususnya untuk menghindari overlapin pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.
14. Melakukan minimalisir karyawan mengeluh yang berakibat karyawan menjadi resign. Dengan adanya penilaian kerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kinerjanya.
15. Melakukan penyeleraskan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis menjadikan pergerakan dalam organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
16. Melakukan identifikasi pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan.

Evaluasi sesungguhnya dapat dilakukan terhadap individu ataupun kelompok, organisasi atau suatu program atau lembaga. Di sisi lain, evaluasi secara individu dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan evaluasi diri sendiri dan evaluasi terhadap orang lain misalnya terhadap pendidik, dan lain-lain. Evaluasi terhadap diri sendiri adalah dengan melakukan introspeksi atau perhitungan terhadap diri sendiri. Evaluasi ini tentunya berdasarkan kesadaran internal yang bertujuan untuk meningkatkan kreativitas dan produktivitas pribadi atau amal shaleh. Apabila dalam proses evaluasi tersebut ditemukan beberapa keberhasilan, keberhasilan itu hendaknya dipertahankan atau ditingkatkan.

Evaluasi berfungsi untuk membimbing manusia agar meningkatkan kualitas kerja, sebagaimana penjelasan Hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah saw. bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, dan tuntas) (HR. Thabrani).

C. Karakteristik Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja ini dilakukan dengan adanya tujuan untuk mengevaluasi kinerja agar meningkatkan kemampuan individu, kelompok dan seluruh organisasi. Jadi sistem tersebut juga akan membantu dalam membuat keputusan-keputusan administratif seperti kenaikan gaji, promosi, demosi, dan lain sebagainya. Terlebih lagi , sistem penilaian itu dapat dipertahankan secara hukum. Walaupun tidak ada sistem penilaian yang benar-benar efektif, setiap sistem penilaian seharusnya memiliki karakteristik tertentu. Suatu penilaian kinerja yang akurat seharusnya mengembangkan rancangan untuk meningkatkan kinerja individu serta kelompok. Sistem penilaian tersebut harus secara jujur menginformasikan kepada karyawan bagaimana mereka bekerja dalam organisasi. Berikut ini karakteristik penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy, dkk (2002) yaitu:

1. Kriteria yang sesuai dengan pekerjaan (job related criteria). Keterkaitan dengan pekerjaan mungkin adalah kriteria yang paling mendasar dalam penilaian kinerja karyawan, kriteria evaluasi seharusnya ditentukan melalui analisis jabatan.
2. Kinerja yang diharapkan (performance expectation). Atasan dan bawahan harus menyetujui kinerja yang diharapkan pada periode penilaian mendatang, jika kinerja yang diharapkan telah dipahami secara jelas, karyawan dapat mengevaluasi kinerja mereka sendiri dan melakukan perbaikan tanpa harus menunggu penilaian kinerja formal.
3. Standarisasi (standardization). Karyawan yang berada dalam kategori pekerjaan yang sama dibawah supervisor yang sama seharusnya dinilai dengan menggunakan instrument evaluasi yang sama pula, penting juga diperhatikan bahwa penilaian dilakukan secara teratur dalam periode yang sama.
4. Penilai yang terlatih (trained appraisers), tanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja karyawan sering dibebankan pada individu yang secara langsung mengobservasi contoh kinerja yang representative,. Biasanya individu yang dimaksud adalah bahwa penilai jarang menerima pelatihan tentang bagaimana melaksanakan evaluasi yang efektif. Pelatihan tersebut seharusnya menjadi proses yang

berkelanjutan untuk memastikan akurasi dan konsistensi penilaian.

5. Komunikasi terbuka yang berkelanjutan (continuous open communication). Sebagian besar karyawan itu memiliki keinginan yang sangat kuat untuk mengetahui bagaimana baiknya kinerja mereka. Sistem penilaian yang baik memberikan feedback yang berkelanjutan.
6. Review atas kinerja (performance reviews). Berkaitan dengan kebutuhan komunikasi berkelanjutan antara manajer dan karyawannya., waktu khusus seharusnya dialokasikan untuk melakukan diskusi mengenai kinerja karyawan. Beberapa system penilaian didesain untuk meningkatkan kinerja, oleh karena itu diskusi mengenai hasil penilaian sangat diperlukan.
7. Proses yang benar (due process). Memastikan berjalannya proses penilaian adalah penting. Jika prosedur formal mengenai keluhan penilaian tidak ada maka seharusnya dikembangkan prosedur yang memungkinkan karyawan untuk mengetahui hasil penilaian yang mereka anggap tidak akurat atau tidak adil, prosedur tersebut harus dapat mengatasi keluhan dan melakukan penilaian secara obyektif.
8. Menelaah karakteristik penilaian kinerja efektif di atas, melalui feedback memungkinkan untuk terpenuhinya karakteristik komunikasi terbuka, review atas kinerja dan proses yang benar. Melalui feedback, terjadi komunikasi terbuka antara yang menilai dan yang dinilai sehingga dapat dilakukan review atas kinerja karyawan. Melalui feedback dapat juga dipastikan apakah proses penilaian sudah terlaksana dengan benar karena karyawan dapat mengetahui hasil penilaian dan memiliki kesempatan untuk informasi terkait dengan hasil penilaian tersebut.

Delpo (2007) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses , bukan suatu dokumen . system penilaian kinerja adalah suatu proses, bukan suatu dokumen. System penilaian kinerja yang baik meliputi observasi, dokumentasi, dan komunikasi. Penilaian kinerja yang baik seharusnya memungkinkan adanya jalur komunikasi yang terbuka sehingga atasan dapat mengetahui apa saja kesulitan bawahannya. Penilaian kinerja mensrukturisasi hubungan

antara organisasi dengan karyawan. Penilaian kinerja yang efektif juga dapat menjadi perlindungan hukum yang penting bagi organisasi, terutama ketika permasalahan emosional dari karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil atau yang terkejut dengan keputusan manajemen yang kurang menyenangkan akan lebih complain dan menuntu perusahaan. Dengan adanya feedback sebagaimana sarana komunikasi anatara organisasi dan karyawan, diharapkan dapat menciptakan situasi menjadi lebih adil, dengan demikian dapat mengurangi peluang ketidakpuasan karyawan.

Menurut Schermerhorn dkk (2002), feedback berarti mengkomunikasikan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu yang telah dilakukan dan dikatakan, oleh orang lain,. Dengan demikian, memberikan feedback dapat dikatakan sebagai proses mengkomunikasikan evaluasi tentang apa yang sudah dilakukan dan dikatakan oleh orang lain, tanpa adanya feedback, kita tidak akan pernah mengetahui apakah sesuatu yang telah kita lakukan atau yang kita katakan benar atau salah, baik atau buruk negative atau positif bagi orang lain, dan sebagainya. Demikian halnya dalam penilaian kinerja, feedback merupakan factor penting untuk mendukung agar proses penilaian kinerja berjalan efektif. Pengukuran kinerja dan feedback penting bagi semua individu karena mereka ingin belajar tentang diri mereka dan ingin menegetahui apakah mereka mengalami kemajuan (Rothmann dan Cooper 2008).

Tujuan utama penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan untuk menghasilkan informasi yang akurat dan shahih tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (Simamora:2004),. Semakin akurat dan shahih informasi yang dihasilkan oleh sitem penilaian kinerja , semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Sementara Barrett (1996), dalam Muchinsky,(2006) mengelompokkan tujuan penilaian kinerja menjadi tiga yaitu:

Adminstratif . termasuk didalamnya adalah aktivitas individu misalnya kenaikan gaji , promosi, transfer , atau pemecatan. Pengembangan informasi penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan dalambekerja, hal ini dapat membantu karyawan dalam menetapkan tujuan untuk peningkatan kinerja.

Penelitian. Informasi penilaian kinerja sering digunakan sebagai kriteria untuk menilai validitas proses seleksi dan pelatihan.

Ketiga tujuan tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sama untuk pencapaian tujuan organisasi. Secara umum penilaian kinerja di organisasi telah mencapai tujuan yang pertama yaitu tujuan administratif. Dokumen-dokumen hasil penilaian kinerja dianggap sangat penting karena akan digunakan sebagai dasar dilakukannya penentuan kenaikan gaji, promosi, peringatan dan bahkan pemecatan. Dokumen-dokumen tersebut dianggap sebagai dokumen yang sah berdasar hukum bagi organisasi untuk meakukan tindakan terhadap karyawannya. Sayangnya , terlalu focus pada tujuan administrative mengakibatkan tujuan pengembangan sering terabaikan. Sebenarnya banyak data yang dapat diperoleh organisasi dari hasil penilaian kinerja untuk melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Namun seringkali data tersebut hanya akan menjadi dokumen sejarah jika tidak ditentukan langkah ke depan berkaitan dengan data hasil penilaian.

D. Faktor-Faktor Evaluasi Penilaian Kinerja Pendidikan

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor faktor penilai kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk dalam melakukan penilaian kinerja karyawan mempergunakan standart atau faktor-faktor yang di kemukakan oleh Supardi (1989: 69) faktor-faktor penilaian kinerja tersebut adalah:

1. Kualilas kerja,

Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki ketrampilan dan kecakapan dalam bekerja. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia

(Matutina,2001:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

- a. Pengetahuan (Knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
 - b. Keterampilan (Skill), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
 - c. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab.
2. Kuantitas kerja,meliputi keluaran atau output dan target kerja dalam kuantitas kerja.
 3. Hubungan kerja.
Merupakan penilaian berdasar pada sikap dan kerjasama karyawan, terhadap pimpinan atau atasan, terhadap pihak perusahaan dan kesediaan dalam menerimaperubaha kerja.
 4. Penyesuaian pekerjaan,
Merupakan penilaian prestasi kerja yang ditinjau dari kemampuan dalam melaksanakan tugasnya diluar pekerjaan maupun adanya tugas berpikir dan bertindak dalam bekerja.

Rismawati dan Mattalata (2018) Ahli lain menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal untuk mengukur menilai pentingnya kinerja dalam menghadapi sifat-sifat yang berkaitan dengan penting nya kinerja dan perilaku kinerja.penilaian kinerja ini berfokus untuk mengetahui seberapa produksi seorang karyawan dengan adanya peningkatan tentu akan memberikan manfaat bagi pentingnya kinerja atau perusahaan untuk memprediksi kinerja seseorang dalam perusahaan tersebut.

Seorang Ahli di bidang ilmu prilaku manusia menjelaskan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian pentingnya kinerja yaitu

1. Tugas individu
2. Prilaku individu
3. Ciri individu

Pada prinsipnya penilaian kinerja, penilaian kinerja merupakan cara penggunaan evaluasi terhadap kontribusi-

kontribusi dari individu dalam industri yang dilakukan terhadap organisasi. nilai pentingnya penilaian kinerja evaluasi dan penilaian kinerja menyangkut kepentingan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang dilakukan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab, penilaian kinerja individual sangat bermanfaat dalam penting kinerja evaluasi organisasi secara keseluruhannya, melalui penilaian tersebut ,maka kinerja evaluasi diketahui bagaimana kondisi karyawan dilihat dari kinerja.kinerja sendiri diartikan sebagai hasilnya seseorang secara keseluruhan selama proses tertentu dalam melakukan tugasnya.dalam melaksanakan tugas tersebut terdapat memiliki banyak setandar hasil kerja target atau sasaran atau ketria memiliki terlebih dahulu dan sepakati bersama. Kinerja add adalah hasil keseluruhan oleh seseorang tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan kinerja tersebut juga mengacu pada upaya-upaya peningkatan tujuan perusahaan secara legal.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dan kemanapun usaha,dan kesepakatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya beberapa ahli juga mengatakan bahwa kinerja merupakan salah satu tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam peraturan perkejaan yang bersakungtan.ptestasi ini yang dicapainya ini akan menghasilkan sesuatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkatan imbalan.ini dapat dinilai sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik pada level makro organisasi maupun mikro individual interaksi sehari-hari antara antasan dan bahwasanya menubuhkan berbagai asumsi dan harapan lain muncul.terkadang penilaian pentingnya kinerja memiliki asumsi dan harapan yang sering digunakan karyawan menginginkan atasan seperti namun terhadap kontribusi-kontribusi perbedaan inilah yang akhirnya berpengaruh pada tingkatan kinerja.

Penilaian Kinerja Guru

A. Pengertian Penilaian Kinerja Guru

Kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu *"performance"*, yang artinya adalah Penampilan kerja; unjuk kerja; wujud kerja. Kinerja adalah suatu bagian dalam pekerjaan dimana dalam suatu pekerjaan tersebut menghasilkan suatu hasil yang baik dalam suatu pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya dan biasanya suatu kinerja yang baik sering disebut prestasi yang baik dalam pekerjaan yang telah dilakukan. Atau secara singkat kinerja dapat dijelaskan sebagai suatu wujud dalam suatu pekerjaan yang telah dilakukan seseorang yang ditunjukkan dalam tampilan, perbuatan, dan prestasi dari suatu hasil kerjanya sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimilikinya dalam Supardi (2015:45), suatu pekerjaan Mulyasa (2013:88).

Penilaian guru Zhang (2011:569-580) sebagai kendaraan penting untuk mempromosikan kualitas pendidikan yang diyakini berpotensi untuk memfasilitasi pengembangan profesional guru dan untuk merangsang perbaikan instruksional. Namun Baker (2010), kritikus Hammond L (2012: 8-15) penilaian guru menganggapnya sebagai mekanis dan latihan yang tidak berarti. Penilaian guru menjad kegiatan ritual ala kadarnya yang terputus dari proses perbaikan pengajaran dan guru pengembangan profesional. Sementara itu, penilaian guru di sekolah menengah Kenya memiliki sebagian besar bersifat inspektorial, dicapai melalui sesekali pemeriksaan sekolah dan guru oleh sekolah inspektur. Namun, kepala sekolah (kepala sekolah) dan kepala departemen akademik

semakin memainkan peran utama dalam penilaian guru dan kasus serupa mereplikasi di sebagian besar negara berkembang.

Kontrak kinerja dan kinerja sistem penilaian adalah bagian dari sektor publik yang lebih luas reformasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan pelayanan publik. Pertunjukan manajemen dalam layanan pengajaran sudah ada jauh sebelumnya dorongan saat ini untuk mereformasi pemberian layanan di masyarakat sektor. Namun, ini adalah pertama kalinya pertunjukan ini program manajemen sedang dilembagakan di layanan pengajaran. Yang terpenting, itu juga menggarisbawahi sering Pepatah menyatakan bahwa guru adalah yang paling berharga masukan dalam matriks belajar mengajar.

Kerangka kerja untuk manajemen kinerja di layanan pengajaran berlabuh di Undang-Undang Komisi Layanan (2012) dalam Bagian 11 (c) dan (f yang membuat ketentuan untuk memantau perilaku dan kinerja guru dalam pembelajaran publi institusi. Dalam hal ini, penilaian dan kontra laporan, oleh karena itu (Kiplang'at), akan sangat membantu TSC dalam membua keputusan manajemen kunci seperti penugasa guru, penempatan ke posisi administratif program promosi dan pelatihan.

Keunikan pertunjukan tahunan saat ini kontrak dan program penilaian, bagaimanapun, adalah target kinerja disepakati sebelumnya dan standar evaluasi yang ditetapkan secara partisipatif dan demokratis antara penilai dan penilai Target yang ingin dicapai setelah memperhatikan ajaran yang luas dan konteks pembelajaran seperti sumber daya yang tersedia, entri perilaku peserta didik, fasilitas yang ada dan umum lingkungan belajar/mengajar. Guru akan menjadi dievaluasi tentang bagaimana mereka mempersiapkan skema kerja, rencana pelajaran dan apakah mereka mengikuti silabus. Mereka juga akan dinilai pada kemampuan membuat pembelajaran dan alat bantu pengajaran, ketaatan dan penggunaan waktu yang efektif di kelas, kehadiran pelajaran, rapat staf, partisipasi dalam kegiatan ko-kurikuler dan mereka juga akan dievaluasi tentang bagaimana mereka menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan keterampilan mereka. Di tempat yang berbeda konteks, penilaian guru di sekolah-sekolah di Shanghai, China bukanlah peristiwa yang hanya terjadi sekali. Meskipun prosedur untuk menghasilkan hasil penilaian terjadi pada akhir setiap tahun, kegiatan pengumpulan data

untuk penilaian termasuk observasi pelajaran, evaluasi siswa terhadap guru dan memeriksa tugas-tugas guru disepakati dilakukan di seluruh sepanjang tahun.

Setelah karyawan dipilih, dilatih dan termotivasi dan ditempatkan pada pekerjaan masing-masing, itu menjadi penting bagi manajemen untuk melakukan penilaian kinerja untuk melihat apakah karyawan efektif dalam pekerjaan mereka atau tidak. Dengan ini, manajemen juga dapat mengetahui bahwa hal itu efektif di mempekerjakan dan menempatkan karyawan pada tempatnya masing-masing pekerjaan. Jika ada masalah yang diidentifikasi, langkah-langkah diambil untuk: berkomunikasi dengan karyawan dan untuk memperbaikinya. Penilaian kinerja Saleemi (2011:256) adalah proses mengevaluasi kinerja seorang karyawan dari suatu pekerjaan dalam hal persyaratan. Ini adalah sistematis, periodik, dan penilaian yang tidak memihak pada keunggulan karyawan dalam hal-hal berkaitan dengan pekerjaannya saat ini dan pekerjaannya potensi untuk pekerjaan yang lebih baik. Aguni (2009:41-45) melihatnya sebagai proses mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu dalam sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Harzing dan Pinnington, dari perspektif yang luas, penilaian kinerja adalah dirancang untuk membantu organisasi memanfaatkan yang terbaik dari karyawan, dengan memungkinkan karyawan individu untuk tampil pada level optimal. Namun, eksekusi sistem seperti itu tidak selalu mudah dan penilaiannya sering tidak mencapai tujuan mereka, dengan hasil yang baik karyawan dan supervisor mereka sering tidak puas dengan sistem. Memang, Deming (1986:547) seperti yang dikatakan Deming, kinerja penilaian sering memiliki kebalikan dari yang dimaksudkan memengaruhi. Dengan kata lain, jika sistem tidak digunakan dengan benar, evaluasi dapat menyebabkan frustrasi, kemarahan, dan pengurangan tingkat motivasi, daripada memotivasi karyawan untuk tampil lebih baik. Evaluasi individu Cole (2004:451) dalam hal mereka kinerja pekerjaan adalah tugas yang membutuhkan kualitas penilaian manajerial yang menempatkan tanggung jawab pada manajer yang terlibat. Ini adalah tugas yang rumit serta kompleks. Menurut ke Cole, alasan yang paling mungkin untuk adopsi penilaian staf adalah untuk menarik perhatian saat ini kinerja dalam pekerjaan untuk memberi penghargaan kepada orang-orang secara adil dan untuk

mengidentifikasi mereka yang berpotensi untuk dipromosikan atau transfer. Lebih lanjut ia memastikan bahwa program penilaian dirancang tidak hanya untuk memberikan informasi yang lebih sistematis pengendalian perilaku bawahan tetapi juga untuk mengontrol perilaku atasan.

Kinerja Mulyasa (2005:135-136) dijelaskan sebagai suatu peningkatan atau derajat dari suatu pelaksanaan tugas yang telah dilakukan oleh seseorang atas dasar kompetensi yang dimiliki oleh setiap orang dalam masing masing pekerjaan yang mereka miliki. Istilah dari kata kinerja tidak dapat dibedakan dengan bekerja karena kinerja adalah suatu hasil dari proses bekerja yang telah dilakukan seseorang. Dan telah dijelaskan oleh Smith dalam bukunya bahwa, kinerja adalah suatu "*...output as be drive from processes, human or otherwise*", jadi kinerja adalah suatu hasil atau keluaran dari suatu proses. Jika dijalankan dalam dunia pendidikan maka kinerja disini adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga di lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan yang telah ditetapkan.

Sedangkan, kinerja guru (Tenaga Pendidik) merupakan suatu kemampuan seorang guru dalam menjalankan suatu tugas pembelajaran di lembaga pendidikan (Sekolah) dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh dikarenakan hal tersebut, kinerja guru (Tenaga pendidik) dapat dijelaskan sebagai suatu wujud yang menampilkan kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu hal yang dilakukan dan dipertunjukkan oleh guru selama melakukan aktivitas pembelajaran dalam lembaga pendidikan.

Dari penyampaian yang telah disampaikan diatas, penilaian kinerja guru (Tenaga Pendidik) dapat dijelaskan sebagai suatu usaha untuk mendapatkan suatu gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan kegunaanya, yang ditampilkan dalam perbuatan, penampilan, dan prestasi kerjanya. Sistem mekansisme dalam suatu penilaian kinerja guru (PKG) merupakan suatu sistem penilaian yang diperbuat dalam mengidentifikasi kemampuan kompetensi guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab melalui pengukuran penguasaan

kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya (kinerja). Secara mudah penilaian kinerja guru (PKG) dimaksudkan merupakan untuk mengetahui kualitas dan kemampuan penguasaan kompetensi guru.

Dalam Peraturan KEMENPAN RB Nomor 16 Tahun 2009, dijelaskan bahwa penilaian kinerja guru (PKG) merupakan suatu penilaian setiap butir kegiatan tugas dan tanggung jawab utama guru dalam rangka pembinaan karier, kepangkatan dan jabatannya. Dan dari pada itu, telah disampaikan bahwa penilaian dari suatu kinerja yang telah dilakukan oleh seorang guru dalam suatu lembaga pendidikan dijalankan secara rutin setiap tahun yang memperhatikan 14 kemampuan kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru (Tenaga Pendidik) pembelajar dalam setiap lembaga pendidikan dan 17 (tujuh belas) kompetensi terhadap guru Bimbingan Konseling/konselor, serta pelaksanaan tugas tambahan lain yang terpenting dengan fungsi sekolah/madrasah dalam suatu lembaga pendidikan.

Penilaian kinerja guru (Tenaga Pendidik) dalam suatu lembaga pendidikan adalah sebuah mekanisme dari suatu sistem yang dirancang dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja guru yang utamanya berkaitan dengan kompetensi guru. Yaitu kemampuan dalam ilmu pedagogik, kemampuan kepribadian, kemampuan profesional, dan kemampuan sosial. Dan dalam hal ini perlu dijalankan guna meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dalam kompetensi yang dimiliki tersebut, agar pendidik mampu melaksanakan dan mengemban tugas nya dengan baik.

Penilaian kinerja guru (Tenaga Pendidik) adalah sebagai suatu acuan terhadap sekolah/madrasah dalam menetapkan pengembangan kompetensi karier dan promosi guru. Terhadap guru sendiri, penilaian terhadap suatu kinerja guru adalah suatu pedoman dalam mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai. Dan tidak hanya itu, dapat juga sebagai suatu sarana untuk memperhatikan keuntungan dan kerugian guru tersebut dalam rangka memperbaiki kualitas kerjanya. Penilaian Daryanto (2013 : 195) terhadap suatu kinerja yang dilakukan oleh setiap guru dijalankan terhadap kemampuan setiap guru dalam suatu lembaga pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang sesuai dengan fungsi sekolah/madrasah yang telah ditentukan.

Dari penjelasan yang telah disampaikan diatas dapat kita ambil kesimpulan bahwa hal penting dalam suatu penilaian kinerja guru adalah guna meningkatkan dan mengembangkan kinerja guru dengan melalui pembinaan serta pengawasan yang dilakukan secara konsisten dan kontiniu.

B. Tujuan Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Penilaian dilaksanakan agar semua orang melakukan dan termotivasi untuk memperoleh kualitas hidup yang sebaik-baiknya. Dalam Islam, agar semua orang melakukan kebaikan dan tidak melakukan hal-hal yang negatif, semuanya selalu diberikan ganjarannya. Hal ini tergambar dalam QS. Al-Zalzalah/99: 7-8:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Artinya: *“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula.*

Penilaian terhadap suatu kinerja guru (PKG) dalam setiap lembaga pendidika adalah suatu kegiatan dalam mempelajari dan mengetahui kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dari adanya suatu penilaian kinerja guru hal inilah yang nantinya guru akan dapat membina dan mengembangkan kemampuan kompetensinya. Sehingga dengan adanya suatu penilaian kinerja terhadap guru dapat diharapkan dapat menyelesaikan suatu kesenjangan antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah dan dengan pengawas. Dikarenakan pada hal utamanya meupakan suatu penilaian terhadap kinerja guru itu memiliki beberapa tujuan sebagai berikut :

- 1) Menentukan tingkat kompetensi seorang guru
- 2) Meningkatkan suatu tampilan dalam hal efisiensi dan efektivitas terhadap kinerja guru dan lembaga pendidikan
- 3) Memberikan suatu landasan dalam suatu pengambilan keputusan yang telah ditentukan dan direncanakan dalam sistem penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan
- 4) Memberikan suatu landasan dalam suatu program

pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi terhadap kinerja guru;

- 5) Menyampaikan suatu jaminan bahwa guru (Tenaga Pendidik) dapat menjalankan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang baik dalam mendukung setiap proses pembelajaran terhadap peserta didik untuk mencapai prestasinya dalam mendapatkan suatu kinerja yang baik.
- 6) Memberikan suatu landasan dasar dalam menjalankan sistem peningkatan terhadap promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.

Penilaian terhadap suatu kinerja guru adalah sebagai suatu acuan terhadap sekolah/madrasah dalam menerapkan suatu pengembangan karir dan promosi terhadap guru. Terhadap guru itu sendiri, penilaian kinerja guru juga menjadi suatu petunjuk dalam mempelajari unsur-unsur kinerja yang dinilai dan menjadi suatu sarana untuk mempelajari kelebihan dan kekurangan terhadap masing masing individu dalam rangka memperbaiki kualitas kompetensi kinerja mereka masing masing. Hasil penilaian Dirjen PMPTK:5-6) terhadap suatu kinerja guru ini, diinginkan dapat bisa bermanfaat bagi menentukan berbagai peraturan kebijakan yang telah ditetapkan yang terkait dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme terhadap guru sebagai landasan akhir dari suatu pelaksanaan proses pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi dan mendapatkan kinerja ataupun prestasi yang baik dari hasil kerjanya.

C. Prinsip Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Dengan adanya suatu proses yang telah dilaksanakan dari suatu proses penilaian terhadap suatu kinerja guru dapat dipertanggung jawabkan nantinya dalam suatu lembaga pendidikan, maka oleh karena itu suatu penilaian terhadap kinerja guru harus memenuhi setiap prinsip-prinsip yang telah ditentukan dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sebagai berikut :

1. Berdasarkan ketentuan

Penilaian yang telah dilakukan terhadap suatu kinerja guru wajib dijalankan sesuai dengan prosedur dan aturan yang mengacu pada peraturan yang berlaku yang telah ditetapkan

dalam suatu lembaga pendidikan.

2. Berdasarkan kinerja

Beberapa aspek yang akan dinilai dalam penilaian terhadap suatu kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan adalah kinerja yang dapat diperhatikan dan dipantau sesuai dengan tugas yang telah diberikan dan tanggung jawab seorang guru sehari-hari dalam menjalankan setiap proses kegiatan pembelajaran, bimbingan, atau tugas tambahan yang penting dengan berdasarkan suatu fungsi sekolah/madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya suatu dokumen tertulis yang sangat penting terhadap penilaian kinerja yang telah dilakukan guru (Tenaga Pendidik) yang akan dinilai, dan unsur yang terlibat dalam proses penilaian kinerja guru harus memahami semua dokumen tertulis yang terkait dengan sistem penilaian terhadap kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan. Hal yang paling utama yang sangat berkaitan dengan pernyataan kemampuan kompetensi dan indikator kerjanya secara baik. Dan dengan karena itu penilai, guru (Tenaga Pendidik), dan unsur lain yang terkait dalam proses ini harus dapat lebih diperhatikan dan diamati secara jelas, agar dapat mengetahui dan memahami mengenai aspek yang akan dinilai serta dasar dan kriteria yang digunakan dalam penilaian dalam suatu lembaga pendidikan.

3. Dilaksanakan secara konsisten

Penilaian yang dilakukan terhadap suatu kinerja guru dijalankan secara teratur dan tersusun setiap tahun dengan diawali evaluasi (perbaikan) dari diri sendiri, dan memperhatikan hal-hal penting sebagai berikut :

a) Obyektif

Penilaian yang dilakukan terhadap suatu kinerja guru dijalankan secara obyektif dan terukur dengan mengikuti setiap peraturan yang ada sesuai dengan setiap kondisi nyata guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai seorang guru sehari-hari.

b) Adil

Suatu penilai yang dijalankan terhadap kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan wajib menerapkan syarat, ketentuan, dan prosedur standar yang telah ditetapkan kepada semua guru yang dinilai dalam suatu lembaga

pendidikan.

c) Akuntabel

Hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan. Penilaian terhadap suatu kinerja guru dapat berguna terhadap seorang guru dalam suatu lembaga pendidikan itu pribadi dalam rangka meningkatkan kualitas dan prestasi terhadap kinerjanya secara berkelanjutan, dan sekaligus pengembangan karir profesinya sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam suatu lembaga pendidikan.

d) Transparan

Proses yang dilakukan terhadap suatu penilaian kinerja guru harus sebisa mungkin bagi suatu penilaian yang akan dijalankan terhadap, guru (Tenaga Pendidik) yang akan dinilai dalam suatu lembaga pendidikan, dan pihak lain yang sangat berkepentingan, untuk mendapatkan suatu akses informasi yang telah ada terhadap penyelenggaraan penilaian tersebut.

e) Berorientasi pada tujuan

Penilaian berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan.

f) Berorientasi pada proses

Penilaian yang dilaksanakan terhadap suatu kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan tidak hanya tertitik pada hasil yang telah mereka dapatkan saja, akan tetapi juga perlu memperhatikan dan mengamati dari setiap proses yang telah dilakukan, yakni bagaimana guru dapat mencapai hasil tersebut.

g) Berkelanjutan

Penilaian yang dilakukan terhadap suatu kinerja guru harus dilaksanakan secara periodik (periode tertentu), teratur, dan berlangsung secara terus menerus (*on going*) dengan adanya suatu pengawasan yang sangat ketat selama seseorang menjadi guru dalam suatu lembaga pendidikan.

Hal yang tidak diketahui Dirjen PMPTK (2012:7-8) sebelumnya dari adanya suatu hasil penilaian terhadap suatu kinerja guru hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak tertentu saja terkait yang berkepentingan. Dikarenakan jika adanya kebocoran dari informasi ini akan menjadi suatu dampak buruk bagi guru dalam suatu lembaga pendidikan

D. Aspek yang Akan Dinilai Dalam Penilaian Terhadap Kinerja Guru (PKG)

Guru (Tenaga Pendidik) Dirjen PMPTK (2012:8) merupakan suatu pekerjaan yang sangat profesional dan memiliki suatu tugas dan tanggung jawab utama dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi para siswa dan siswinya dalam suatu lembaga pendidikan. Dan tidak hanya terdapat pada tugas utama saja bagi guru diakrenakan guru juga mungkin memiliki tugas-tugas lain yang penting dengan fungsi sekolah/madrasah dalam suatu lembaga pendidikan. Dan karena hal tersebut yang telah dilakukan, maka suatu penilaian yang dilakukan terhadap suatu kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan tidak memiliki keterbatasan apapun pada aspek-aspek formal (Resmi) yang secara langsung berkaitan dengan tugas dan fungsinya dalam suatu lembaga pendidikan, tetapi juga mencakup beberapa aspek terutama yang berkaitan dengan kompetensinya. Kemampuan kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru tersebut yaitu kompetensi pedagogik yang tersusun dan terukur, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, maupun kompetensi sosial. Secara umum terdapat 3 aspek utama yang dinilai dalam penilaian kinerja guru. Ketiga aspek tersebut harus di lebih diperhatikan dan aspek tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian yang dilakukan terhadap suatu kinerja bagi seorang guru dalam mata pelajaran atau guru kelas memfokuskan dalam pelaksanaan proses pembelajaran dalam suatu lembaga pendidikan. Dima hal tersebut dapat meliputi kegiatan perencanaan dan melaksanakan pembelajaran dalam suatu lembaga pendidikan, menilai, memperhatikan hasil penilaian kinerja terhadap seorang guru, menjalankan beberapa program evaluasi dan pengayaan terhadap seluruh peserta didik yang terdapat dalam suatu lembaga pendidikan dan melaksanakan tindak lanjut hasil dari suatu hasil penilaian dalam mengaplikasikan empat kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam setiap lembaga pendidikan. Proses pengelolaan pembelajaran mengharuskan guru (Tenaga Pendidik) untuk memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial, sesuai

dengan peran dan fungsinya masing- masing.

- 2) Penilaian yang dilakukan terhadap seorang guru bimbingan/Konselor. Penilaian terhadap kinerja dalam pelaksanaan suatu proses bimbingan terhadap guru bimbingan konseling/konselor meliputi kegiatan musyawaran dalam perencanaan dan melaksanakan suatu bimbingan, memperbaiki dan menilai hasil dari suatu bimbingan, mengamati hasil dari suatu perbaikan dari pembimbingan, memanfaatkan hasil evaluasi, dan melaksanakan tindak lanjut hasil pembimbingan.
- 3) Penilaian terhadap suatu kinerja yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan tugas tambahan yang penting dengan fungsi sekolah/madrasah dalam suatu lembaga pendidikan. Pelaksanaan tugas tambahan ini dikelompokkan menjadi dua. Dan hal tersebut merupakan sebuah tugas tambahan yang dapat mengurangi jam mengajar tatap muka dalam suatu lembaga pendidikan dan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka terhadap para peserta didik dalam suatu lembaga pendidikan.

Tugas dan tanggung jawab tambahan yang dapat mengurangi jam tatap muka dalam suatu lembaga pendidikan, meliputi :

- 1) Menjadi kepala sekolah
- 2) Menjadi wakil kepala sekolah/madrasah per tahun
- 3) Menjadi ketua jurusan dalam suatu bidang studi atau yang sejenisnya.
- 4) Menjadi kepala perpustakaan
- 5) Menjadi pimpinan dalam laboratorium, bengkel, unit produksi, dan sejenisnya.

Dan sedangkan terdapat juga beberapa tugas tambahan yang dibebankan kepada guru yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka terhadap para peserta didik dalam suatu lembaga pendidikan, dibedakan atas dua bagaian yang berbeda, yaitu :

- a) Tugas tambahan minimal satu tahun
Contohnya, menjadi wali kelas dan pembina terhadap para peserta didik di kelas mereka, guru pembimbing, dan program induksi

b) Tugas tambahan kurang dari satu tahun

Contohnya, Nanang (2013:3) menjadi supervisor (Pengawas) dalam suatu lembaga pendidikan, penilai dan pembaruan pembelajaran, atau menyusun kurikulum.

Reformasi tata kelola dalam pendidikan melibatkan realokasi otoritas pengambilan keputusan lintas level dari pemerintah. Pengaturan ini mempengaruhi peran orang tua, guru, pegawai negeri, dan politisi di daerah dan tingkat nasional. Masalah yang dipertaruhkan berkisar dari pembiayaan untuk supervisi sekolah, kurikulum pengembangan, dan rekrutmen guru dan agenda manajemen. Beberapa negara melihat pengujian sebagai mekanisme untuk mempromosikan agenda yang menekankan persaingan, pilihan dan informasi publik yang harus dipegang penyedia layanan ke rekening. Berdebat dari perspektif kinerja itu sistem penilaian dan reformasi yang menyertainya ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam manajemen pelayanan publik, pengajaran profesi tidak dapat dipisahkan dari dinamika ini dalam upaya untuk sepenuhnya memunculkan entitas profesional di dalamnya. Harapan guru pada proses penilaian ditanggung pada kenyataan bahwa itu akan memberikan promosi dan motivasi petugas pada penilaian yang berhasil. Ini studi menemukan bahwa proses penilaian guru di Kenya belum menyusun dirinya untuk menawarkan yang diharapkan keuntungan bagi yang dinilai. Oleh karena itu, ini memenuhi syarat bahwa penilaian itu sendiri mungkin memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru jika masalah seputar kesejahteraan guru tidak diperhatikan.

Penilaian guru Marzano (2003:224) harus digunakan untuk memotivasi staf untuk meningkatkan kinerja dengan menetapkan tujuan yang jelas untuk masa depan dan memberi nasihat kepada guru tentang apa yang diharapkan diantaranya. Jika penilaian harus efektif, maka itu harus mendorong pertumbuhan profesional dan membuatnya bermanfaat bagi sebagian besar guru yang kompeten di kelas. Setiap jenis penilaian harus dilakukan secara objektif, cara yang adil.

Akhirnya, harus ada prosedur yang sistematis untuk ganti rugi atas keluhan yang timbul dari kinerja penilaian. Rencana penilaian harus valid dan dapat diandalkan. Penilaian harus ditinjau dengan penilai Ini akan membantunya untuk mengetahui di mana dia berdiri dan tindakan lebih lanjut apa yang harus dia ambil dan

juga meminimalkan resistensi terhadap penilaian. Dalam penelitian tersebut, diakui ada kekurangan alat yang menunjukkan objektivitas tertinggi dalam proses penilaian. Lagi sering daripada tidak, supervisor langsung, yaitu kepala departemen, deputy dan kepala sekolah adalah penilai. Jika terjadi perselisihan dengan guru, hasil penilaian menjadi bias. Oleh karena itu, studi harus dilakukan untuk mendapatkan harapan kepala sekolah dan peran dalam proses. Studi longitudinal seharusnya mengatasi efek penilaian pada peserta didik kinerja dan penerimaan karir guru sebagai saat ini ada kecenderungan terhadap mobilitas. Sama prinsip harus ditanamkan dalam pelatihan guru kurikulum di Kenya dan dunia.

E. Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Meningkatkan prestasi dan memberikan pengalaman pendidikan yang berkualitas untuk semua siswa telah lama menjadi hasil terpenting yang diharapkan dari sekolah. Dengan bukti menunjukkan bahwa "kualitas guru adalah satu-satunya variabel sekolah yang paling penting yang mempengaruhi" prestasi siswa" OECD (2013:9) (Organization for Economic Cooperation and Development, peran kunci yang dimainkan guru dan guru dalam meningkatkan prestasi siswa adalah dikenali. Kleinhenz (2001:457) Mengingat bahwa "penilaian guru dapat menjadi pengungkit utama untuk meningkatkan fokus pada kualitas pengajaran dan bahwa banyak reformasi di masa lalu telah gagal, pemahaman tentang berbagai aspek kesuksesan penilaian kinerja sangat penting. Penilaian kinerja Aguinis (2009:41-44) dapat didefinisikan sebagai proses berkelanjutan yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu sesuai dengan organisasi tujuan strategis.

Penilaian mungkin melibatkan aspek formatif yang berfokus pada mengembangkan kinerja, seperti pengembangan karir, pembelajaran profesional dan umpan balik. Aspek sumatif, Danielson (2000:254) di sisi lain, mengevaluasi kinerja untuk kemajuan karir, mungkin tujuan promosi atau demosi dan pemberhentian. Ketika digunakan untuk akuntabilitas dan peningkatan instruksional, kinerja penilaian yang mengidentifikasi dan meningkatkan kualitas pengajaran dapat dianggap sebagai kualitas yang ideal mekanisme. OECD (2009:125) mengakui bahwa:

Meningkatkan kinerja pengajaran mungkin merupakan arah kebijakan yang paling enderung mengarah pada keuntungan substansial dalam pembelajaran siswa.... Ini penting untuk mengetahui kekuatan guru dan aspek-aspek praktik mereka yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Dari perspektif ini, Day (2013) lembaga evaluasi guru merupakan langkah penting dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas belajar mengajar dan meningkatkan pendidikan standar. Saat intensitas perubahan semakin cepat dan penekanan untuk mengikutinya meningkat, transparansi yang lebih besar menuntut agar sistem sekolah bersaing dalam ekonomi global. Sistem penilaian kinerja Zbar (2007:87) yang efektif, idealnya, membantu dalam memenuhi tuntutan ini dengan meminta pertanggungjawaban karyawan, mengatasi kinerja yang kurang baik dan meningkatkan kinerja dan praktek.

Dan dari pada itu pada dalam melasaksanagn suatu proses penilaian terhadap suatu kinerja guru terdapat 2 prosedur di dalamnya yang harus diperhatikan yaitu sebagai berikut.

1. Periode Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru

Penilaian yang diterapkan terhadap suatu kinerja guru (Tenaga Pendidik) dalam setiap lembaga pendidikan dilakukan sekali dalam setahun dalam setiap lembaga pendidikan, akan tetapi proses yang dilakukan sepanjang tahun terutama dalam memantau unjuk kerja guru yang telah mereka jalankan dalam suatu lembaga pendidikan dalam mengimplementasikan kemampuan kompetensi diri pribadi dan kompetensi sosial. Dalam proses pelaksanaan suatu penilaian kinerja terhadap seorang guru diawali dengan kegiatan pembaharuan diri yang diterapkan pada awal semester dalam suatu lembaga pendidikan. Masa waktu yang terdapat antara pelaksanaan kegiatan perbaikan diri dan kegiatan pelaksanaan penilaian kinerja guru adalah semester dalam tiap tahunnya dalam lembaga pendidikan. Dan di dalam beberapa rentang waktu yang ada tersebut, guru (Tenaga Pendidik) harus wajin melaksanakan kegiatan pengembangan kualitas keprofesian secara berkelanjutan untuk memperoleh prestadi dari suatu proses pembinaan keprofesiannya sebelum mengikuti penilaian kinerja guru.

a) Periode Kegiatan Evaluasi Diri

Evaluasi (Perbaikan) diri ini dijalankan agar untuk mendapatkan suatu profil dari kompetensi guru yang sangat berguna sebagai salah satu landasan dasar bagi pimpinan sekolah/madrasah dan/atau koordinator pengembangan keprofesian secara berkelanjutan dalam suatu lembaga pendidikan untuk merancang suatu proses perencanaan program pengembangan suatu keprofesian secara berkelanjutan yang harus dijalankan oleh seorang guru dalam suatu lembaga pendidikan. Evaluasi (Perbaikan) diri dan penyusunan rencana pengembangan kualitas keprofesian secara berkelanjutan dijalankan dalam kurun waktu perkiraan 4 - 6 minggu pada awal semester yang telah ditetapkan dalam suatu lembaga pendidikan. Dokumen dari suatu hasil evaluasi diri terhadap guru dan rencana pengembangan kualitas keprofesian berkelanjutan individu guru dapat dilihat dalam Panduan Pengembangan kualitas Keprofesian secara Berkelanjutan (Format 1 Evaluasi Diri Guru dan Rencana Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan). Dirjen PMPTK (2012:13) Bagi guru yang akan dipindahkan di pertengahan tahun ajaran dalam suatu lembaga pendidikan, evaluasi terhadap dirinya dapat didapatkan/menggunakan hasil evaluasi diri yang dilaksanakan di sekolah asal.

b) Periode Penilaian Kinerja Guru

Penilaian yang diterapkan terhadap suatu kinerja guru dijalankan di akhir rentang waktu 2 semester setelah melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagaimana telah direncanakan. Penilaian terhadap suatu kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan ini harus dilaksanakan dan benar benar diperhatikan dengan pengawasan yang sangat baik dalam kurun waktu diperkirakan hingga 4 - 6 minggu di akhir rentang waktu sekitar 2 semester dalam setiap lembaga pendidikan yang ada. Dari suatu hasil penilaian yang telah dilakukan terhadap kinerja ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar utama usulan penetapan angka kredit tahunan guru (Tenaga Pendidik) kepada tim penilai angka kredit. Dirjen PMPTK (2012:13) Dan dari suatu hasil penilaian terhadap suatu kinerja di akhir rentang waktu 2 semester dalam lembaga pendidikan ini juga

dimanfaatkan sebagai salah satu dasar suatu proses pengembangan kemampuan keprofesian berkelanjutan untuk rentang waktu sekitar 2 semester berikutnya disamping hasil perbaikan (Evaluasi) diri yang harus dijalankan secara periodik sebagaimana telah dijelaskan di atas.

2. Metode penilaian kinerja guru

Berdasarkan pada peraturan yang ditelah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16 Tahun 2009, terdapat 3 bagian kelompok guru yang wajib dinilai kinerjanya dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu sebagai berikut:

a) Guru Mata Pelajaran/Guru Kelas

Pelaksanaan yang dilakukan terhadap penilaian kinerja guru kelas/mata pelajaran dalam suatu lembaga pendidikan dilakukan melalui pengamatan dan pemantauan yang terartur dan terukur secara efektif dan efisien. Pengamatan atau pengawasan yang dilakukan merupakan suatu kegiatan dalam menilai kinerja terhadap guru sebelum, selama, dan setelah pelaksanaan proses pembelajaran yang telah dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan. Dan tidak hanya itu saja pemantauan dan pengawasan yang dilakukan juga merupakan suatu kegiatan dalam menilai kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan melalui pemeriksaan dokumen, wawancara dengan guru (Tenaga Pendidik) yang telah dinilai, dan/atau wawancara dengan warga sekolah/Madrasah. Setiap proses pengamatan kegiatan pembelajaran yang dilakukan terhadap guru dapat dilakukan di kelas dan/atau di luar kelas tanpa harus mengganggu proses pembelajaran yang sedang berlangsung dalam setiap lembaga pendidikan. Dari hasil suatu pengamatan dari bukti-bukti yang baik yang berbentuk dalam suatu dokumen perencanaan maupun dokumen tambahan lain yang telah dilaksanakan, serta hasil pendataan dari pengamatan maupun hasil wawancara dengan siswa dan siswi dalam lembaga pendidikan, orang tua wali dan teman guru (Tenaga Pendidik), penilai yang dilaksanakan menetapkan apakah indikator kinerja tugas utama secara utuh terukur atau teramati dengan cara perbandingan dari suatu hasil analisis pengamatan/atau

catatan tersebut dengan rubrik penilaian secara tersusun merupakan bagian dari instrumen atau sistematika dari suatu hasil penilaian terhadap kinerja guru dalam setiap lembaga pendidikan yang ada di Indonesia.

b) Guru BK/Konselor

Pelaksanaan yang dilaksanakan terhadap suatu penilaian kinerja guru BK/Konselor dalam lembaga pendidikan juga dapat dilakukan dengan pengamatan dan/atau pemantauan secara efektif dan efisien. Pengamatan yang dilaksanakan merupakan suatu kegiatan penilaian terhadap pelaksanaan layanan Bimbingan Koseling (layanan klasikal, layanan bimbingan kelompok, dan/atau layanan konseling kelompok tidak termasuk layanan konseling individual). Dan dari pemantauan atau pengamatan merupakan suatu kegiatan penilaian yang melalui pemeriksaan dokumen yang telah diselesaikan, wawancara dengan guru Bimbingan Konseling/Konselor dan/atau wawancara dengan warga sekolah itu sendiri secara tersusun. Secara khusus dalam layanan konseling pribadi, pemantauan atau pengawasan dilaksanakan melewati transkrip pelaporan layanan yang telah dijalankan. Pengamatan dan pengawasan dari suatu kegiatan bimbingan dapat dijalankan selama proses bimbingan berjalan baik yang dilaksanakan dalam kelas maupun di luar kelas dalam lembaga pendidikan, baik pada saat bimbingan pribadi maupun kelompok yang dilakukan terhadap para peserta didik dalam suatu lembaga pendidikan. Sama kaitannya dengan suatu penilaian terhadap kinerja guru kelas/mata pelajaran dalam sekolah, penilaian kinerja guru Bimbingan Konseling/Konselor juga dilaksanakan dengan cara perbandingan hasil analisis dokumen perencanaan yang telah ditetapkan bersama maupun dokumen pendukung lainnya yang dapat membantu dalam memperkuat data yang ada serta dengan catatan hasil pengamatan dan pengawasan maupun hasil wawancara dengan peserta didik, orang tua dan teman guru tersebut dengan rubrik penilaian yang telah tersedia dalam paket instrumen penilaian kinerja.

c) Guru dengan Tugas Tambahan yang Relevan

Metode yang dilakukan dari suatu proses pelaksanaan penilaian terhadap kinerja bagi guru dalam suatu lembaga pendidikan dengan tugas tambahan yang relevan dan terukur dengan fungsi sekolah/madrasah yang telah ditetapkan sama dengan metode dari suatu proses pelaksanaan terhadap suatu penilaian kinerja pembelajaran/pembimbingan terhadap guru dalam suatu lembaga pendidikan. Yang melainkan terletak pada pelaksanaan proses terhadap suatu penilaian kinerja yang mencakup 2 kegiatan penilaian terhadap suatu kinerja dalam suatu kegiatan pembelajaran/pembimbingan dan penilaian kinerja tugas tambahan yang dibebankan terhadap seorang guru. Dan tidak hanya hal tersebut nilai yang di dapatkan dari penilaian kinerja merupakan penjumlahan dari prosentase yang telah ditetapkan dari nilai duakegiatan penilaian kinerja tersebut.

Menerapkan sistem penilaian kinerja yang valid di sekolah menghadirkan berbagai: antangan Untuk mengevaluasi dan meningkatkan pengajaran, pemahaman bersama tentang kualitas pengajaran perlu diadopsi. Ini sendiri menghadirkan tantangan: apakah guru menggunakan standar umum atau khusus subjek, atau campuran keduanya? Setelah standar ini telah disepakati, bagaimana guru dievaluasi dan dibantu untuk berkembang, dan oleh siapa? Menempatkan semua bobot penilaian ke satu orang untuk melaksanakan tugas-tugas ini tanpa perlu pelatihan atau waktu untuk melakukannya kemungkinan besar akan gagal. Ingvanson (2012:78) Mencapai keseimbangan antara formatif dan metode penilaian sumatif dan memahami bahasa kuno yang terkait dengan sistem yang murni tentang menilai guru sangat penting. Peace (2013) Sebuah proses yang dipandang sebagai sarana untuk 'mengelola' guru perlu dipertimbangkan kembali jika sistem penilaian kinerja yang kredibel harus diterima oleh mereka. Dinham (2013:94) Diberikan pembicaraan awal tentang rentang pemandu, peringkat guru, dan kartu skor berimbang, pengenalan penilaian baru tahun 2014 skema di Victoria memiliki awal yang kontroversial. Untuk: Daripada dilakukan dengan dan untuk guru, banyak tindakan dianjurkan dan diimplementasikan dengan tergesa-gesa dan buruk dalam upaya untuk meningkatkan belajar

mengajar pada dasarnya dilakukan kepada guru dan tanpa keterlibatan mereka, hampir menjamin perlawanan, kepatuhan minimal dan inefisiensi.

Dengan sedikit waktu bagi guru untuk terbiasa dengan sistem penilaian baru dan pelatihan terbatas untuk membantu evaluator dalam membedakan antara empat kinerja tingkat, pembuat kebijakan perlu berhati-hati bahwa inisiatif ini digambarkan sebagai, dan, bertindak sebagai mekanisme yang efektif untuk meningkatkan kinerja sekolah, guru dan siswa. Perdebatan yang intens mengenai siklus kinerja 2014-2015 membawa perubahan penting pada Victoria's adaptasi Kerangka Kinerja dan Pembangunan Nasional, termasuk:

- penghapusan balanced scorecard;
- penghapusan bobot persentase untuk setiap domain;
- penghapusan peringkat numerik untuk setiap domain dengan penilaian sekarang menjadi ditentukan sebagai 'bertemu', 'sebagian terpenuhi', atau 'tidak terpenuhi';
- penghapusan peringkat numerik untuk penilaian keseluruhan, dengan penilaian akhir sekarang ditentukan untuk 'bertemu' atau 'tidak terpenuhi'; dan
- penghapusan kalkulator penilaian online, dan ambang batas penilaian akhir.

Dengan sedikit penekanan pada peringkat dan peringkat, hanya waktu yang akan menentukan apakah proses penilaian kinerja yang diusulkan di Victoria telah difokuskan kembali menjadi lebih tentang mengembangkan guru dan kurang tentang mengevaluasi mereka. Biron (2011:1294) Meskipun ada bukti substansial tentang aspek penilaian kinerja dinilai efektif, saat ini tidak begitu banyak desain sistem penilaian yang dibutuhkan memeriksa, tetapi penerapan proses itu sendiri. Forrester (2011:5-9) masalah apakah proses penilaian kinerja mengarah pada kinerja yang lebih baik di seluruh profesi terus dipertanyakan.

F. Evaluasi Kinerja Guru

Mengevaluasi kinerja Goe (2008:441) guru yang juga merupakan bagian dari efektif pengajaran dapat dilihat dari tiga dimensi yang berbeda: pengukuran masukan, proses, dan keluaran. Masukan mengacu pada kualitas guru yang meliputi latar belakang, keyakinan, harapan, pengalaman, dan pedagogis dan konten

pengetahuan. Proses fokus pada interaksi yang terjadi di dalam kelas antara guru dan siswa. Output mewakili hasil kelas proses, seperti dampak pada prestasi siswa, tingkat kelulusan, perilaku siswa, keterlibatan, sikap, dan kesejahteraan sosial-emosional. Evaluasi kinerja guru sangat penting untuk mengetahui kekuatan guru dan aspek praktik mereka yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

Santiago (2013:213) Guru sangat penting dalam meningkatkan standar pendidikan karena pengetahuan keterampilan, dan Arnon (2007:441) pengalaman merupakan elemen penting dalam menentukan apakah guru dikategorikan sebagai guru yang baik dan/atau profesional. Tanpa memiliki unsur-unsur tersebut, para guru tidak dapat melawan dengan masalah belajar mengajar di kelas. Masalah yang biasanya muncul di dalam kelas, misalnya, adalah 1) kecenderungan untuk berfokus pada aktivitas daripada pada kebutuhan siswa, 2) berkomunikasi di tingkat yang tidak tepat, 3) mengajar tentang apa yang siswa tidak benar-benar perlu belajar, 4) memiliki persiapan yang tidak memadai, 5) berlomba melalui buku teks, dan 6) menyediakan sedikit komunikasi di kelas.

Richards (2001:145) ada beberapa pandangan untuk mengukur dan mendeskripsikan keterampilan guru yang dilihat dari apakah guru terlatih atau tidak terlatih, dan apakah mereka guru pemula atau berpengalaman. Untuk kualifikasi guru yang berpengalaman, penilaiannya terletak pada pengajarannya dan proses pembelajaran, yang mencakup tidak hanya bagaimana mempersiapkan kebutuhan untuk bahan ajar yang didasarkan pada kebutuhan siswa, tetapi juga pada cara menghadapi hambatan belajar baik dari guru maupun siswa, sehingga mereka dapat mengatasi masalah yang muncul.

Guru yang berpengalaman umumnya adalah mereka yang dikategorikan baik guru dapat mengkompensasi kekurangan dalam kurikulum, materi, atau sumber yang mereka buat untuk kemajuan pengajaran mereka. Dengan demikian, guru perlu mengatasi tujuan pembelajaran di mana mereka perlu: menganalisis, memodifikasi, dan memberlakukan materi kurikulum untuk pengajaran yang efektif.

Catano (2011:701) Ada sembilan kompetensi untuk pengajaran yang efektif meliputi ketersediaan, komunikasi,

kesadaran, kreativitas, umpan balik, pertimbangan individu, profesionalisme, pemecahan masalah, dan kesadaran sosial. Kompetensi tersebut tidak terlepas dari kebutuhan guru dalam mengajar, karena dibutuhkan oleh para guru untuk menciptakan pengajaran ELT yang efektif dalam kelas. Dengan demikian, Shian-yun (2012) untuk mencapai tujuan pengajaran yang efektif, Shian-yun menyebutkan bahwa dalam mengajar bahasa Inggris sebagai bahasa asing, EFL guru harus memiliki keterampilan mengajar yang baik, tahu banyak tentang bahasa Inggris sistem bahasa termasuk bagaimana bahasa Inggris bekerja dan bagaimana orang mempelajari dan menggunakannya, serta memiliki kemampuan bahasa Inggris yang baik. Tanpa memiliki mereka, tujuan pembelajaran tidak dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu, untuk mengukur pengajaran yang efektif, kinerja guru di kelas perlu untuk dievaluasi. Evaluasi diperlukan untuk mengukur apa yang dilakukan guru di kelas daripada seberapa baik guru akan melakukannya di kelas. Jabbarifar (2009) Dalam proses evaluasi, Mengusulkan beberapa aspek belajar mengajar yang perlu untuk dipertimbangkan. Yaitu penggunaan buku teks dan bahan ajar, prestasi siswa, dan keseluruhan program pengajaran.

Telah dikemukakan dalam Tuinamuana (2011:79) makalah ini bahwa kunci penilaian yang efektif adalah mendapatkan keseimbangan yang tepat antara menilai kinerja dan membantu pengembangan pribadi. Kertas menyoroti kompleksitas evaluasi penilaian kinerja dan dampaknya terhadap guru efektivitas dan mengakui kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini. Mengingat bahwa penilaian kinerja, standar guru dan pembelajaran profesional sulit untuk diisolasi, pengaruh ini perlu dipertimbangkan sebagai “bagian dari jaringan faktor yang lebih luas dan lebih kompleks yang berdampak signifikan pada pekerjaan guru, dan pembelajaran yang terjadi di sekolah”.

Kejelasan tentang tujuan dan oleh karena itu pelaksanaan penilaian kinerja adalah penting. Reardon (2013:98) Terlalu sering inisiatif diadopsi dengan itikad baik tetapi dianggap salah arah dan merendahkan, dibatasi oleh agenda politik dan wacana yang masih ada. Pengembangan dari pendekatan sistemik diperlukan; yang mendekati praktik terbaik dan berusaha untuk mengembangkan budaya profesional kolaboratif yang memfasilitasi penyempurnaan berkelanjutan yang efektif mengajar diperlukan. Untuk

memberikan setiap siswa akses ke sekolah berkualitas tinggi tidak sesederhana akses ke guru dari program studi universitas yang 'benar' atau dengan serangkaian karakteristik atau perilaku yang 'benar'. Seperti Goe (2013:237) yang telah digarisbawahi dalam makalah ini, pengajaran yang mengarah pada peningkatan hasil siswa memerlukan berbagai metodologi dan yang terbaik dikembangkan melalui berbagai strategi terkait termasuk pengembangan pribadi, pembelajaran profesional dan penilaian kinerja. Sangat penting bahwa kita menggambar pada bukti yang tersedia dan penilaian kinerja yang sistemik, signifikan dan berkelanjutan proses dikembangkan yang mengarah pada hasil yang lebih baik untuk semua siswa di semua sekolah.

G. Instrumen Kinerja Guru

Penilaian untuk Kompetensi 1: Mengenal karakteristik pesertadidik			
Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Seluruhnya terpenuhi
1. Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya.	0	1	2
2. Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran.	0	1	2
3. Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan kelainan fisik dan kemampuan 4. belajar yang berbeda.	0	1	2
5. Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya.	0	1	2
6. Guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik.	0	1	2
7. Guru memperhatikan peserta didik dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termarginalkan (tersisihkan, diolok-olok, minder, dsb.).	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 1	(27)		

Skor maksimum kompetensi 1 = jumlah indikator × 2	12	(28)
Persentase = (total skor/12) × 100%		(29)
Nilai untuk kompetensi 1 (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)		(30)

Penilaian untuk Kompetensi 2: Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik			
Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Seluruhnya terpenuhi
1. Guru memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi.	0	1	2
2. Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut.	0	1	2
3. Guru dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/ aktivitas yang dilakukannya, baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran.	0	1	2
4. Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik.	0	1	2
5. Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik.	0	1	2
6. Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan	0	1	2

pembelajaran berikutnya.			
Total skor untuk kompetensi 2	(27)		
Skor maksimum kompetensi 2 = jumlah indikator × 2	12 (28)		
Persentase = (total skor/12) × 100%	(29)		
Nilai untuk kompetensi 2 (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)	(30)		

Penilaian untuk Kompetensi 3: Pengembangan kurikulum			
Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Terpenuhi seluruhnya
1. Guru dapat menyusun/menggunakan silabus yang sesuai dengan kurikulum.	0	1	2
2. Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus	0	1	2
3. Guru mengembangkan materi pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar.	0	1	2
4. Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran.	0	1	2
5. Guru memilih materi pembelajaran yang: a) sesuai dengan tujuan pembelajaran, b) tepat dan mutakhir, c) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, dan d) dapat dilaksanakan dikelas e) sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 3	(27)		
Skor maksimum kompetensi 3 = jumlah indikator × 2	10 (28)		
Persentase = (total skor/10) × 100%	(29)		

Penilaian untuk Kompetensi 5: Memahami dan mengembangkan potensi			
Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak Terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Terpenuhi seluruhnya
1. Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.	0	1	2
2. Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajarmasing-masing.	0	1	2
3. Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas	0	1	2
4. dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.	0	1	2
5. Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.	0	1	2
6. Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing peserta didik.	0	1	2
7. Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.	0	1	2
8. Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.	0	1	2
Total skor untuk kompetensi5			(27)
Skor maksimum kompetensi 5 = jumlah indikator ×2		14	(28)
Persentase = (total skor/14) ×100%			(29)

Penilaian untuk Kompetensi 4: Kegiatan Pembelajaran yang Mendidik			
Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Terpenuhi seluruhnya
1. Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap dan pelaksanaan aktivitas tersebut mengindikasikan 2. bahwa guru mengerti tentang tujuannya.	0	1	2
3. Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik, bukan untuk menguji sehingga membuat peserta 4. didik merasa tertekan.	0	1	2
5. Guru mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat 6. kemampuan belajar peserta didik.	0	1	2
7. Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi. Misalnya: dengan mengetahui terlebih dahulu peserta didik lain yang setuju atau tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yang benar.	0	1	2
8. Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi 9. kurikulum dan mengkaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.	0	1	2
10. Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara 11. bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai	0	1	2

dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik.			
12. Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan secara produktif.	0	1	2
13. Guru mampu menyesuaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas.	0	1	2
14. Guru memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktikkan dan berinteraksi dengan peserta didik lain.	0	1	2
15. Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh: guru menambah informasi baru setelah mengevaluasi pemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya.	0	1	2
16. Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.	0	1	2
17. Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.	0	1	2
18. Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.	0	1	2
19. Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 4	(27)		
Skor maksimum kompetensi 4 = jumlah indikator × 2	22 (28)		
Persentase = (total skor/22) × 100%	(29)		
Nilai untuk kompetensi 4: (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)	(30)		

Penilaian untuk Kompetensi 6: Komunikasi dengan peserta didik			
Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak	Terpenuhi sebagian	Terpenuhi Seluruhnya
1. Guru menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi peserta didik, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut peserta didik untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka.	0	1	2
2. Guru memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan peserta didik, tanpa meng- interupsi, kecuali jika diperlukan untuk membantu atau mengklarifikasi pertanyaan /tanggapan tersebut.	0	1	2
3. Guru menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar, dan mutakhir, sesuai tujuan pembelajaran dan isi kurikulum, tanpa memermalukannya.	0	1	2
4. Guru menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama yang baik antar peserta didik.	0	1	2
5. Guru mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban peserta didik baik yang benar maupun yang dianggap salah untuk mengukur tingkat pemahaman peserta didik.	0	1	2
6. Guru memberikan perhatian terhadap pertanyaan peserta didik dan meresponnya secara lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan pada peserta didik.	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 6	(27)		
Skor maksimum kompetensi 6 = jumlah indikator × 2	12 (28)		
Persentase = (total skor/12) × 100%	(29)		
Nilai untuk kompetensi 6 (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% =2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% =4)	(30)		

Penilaian untuk Kompetensi 7: Penilaian dan evaluasi			
Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi isebagian	Terpenuhi Seluruhnya
1. Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP.	0	1	2
2. Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan sekolah, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.	0	1	2
3. Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.	0	1	2
4. Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya, dan dapat membuktikannya melalui catatan, jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan, dan sebagainya.	0	1	2
5. Guru memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukanselanjutnya.	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 7	(27)		
Skor maksimum kompetensi 7 = jumlah indikator × 2	(28)		
Persentase = (total skor/ 10) × 100%	(29)		
Nilai untuk kompetensi 7 (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)	(30)		

Penilaian untuk Kompetensi 8: Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia

Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Terpenuhi Seluruhnya
1. Guru menghargai dan mempromosikan prinsip-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga Indonesia.	0	1	2
2. Guru mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan yang ada (misalnya: suku, agama, dan gender).	0	1	2
3. Guru saling menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing.	0	1	2
4. Guru memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagaibangsa Indonesia.	0	1	2
5. Guru mempunyai pandangan yang luas tentang keberagaman bangsa Indonesia (misalnya: budaya,suku, agama).	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 8	(27)		
Skor maksimum kompetensi 8 = jumlah indikator ×2	10		(28)
Persentase = (total skor/10) ×100%	(29)		
Nilai untuk kompetensi 8 (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% =2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% =4)	(30)		

Penilaian untuk Kompetensi 9: Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan			
Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Terpenuhi seluruhnya
1. Guru bertingkah laku santun dalam berbicara, berpenampilan sopan, terhadap semua peserta didik, orang tua, dan teman sejawat.	0	1	2
2. Guru mau membagi pengalamannya dengan kolega, termasuk mengundang mereka untuk mengobservasi cara mengajarnya dan memberikan masukan.	0	1	2
3. Guru mampu mengelola pembelajaran yang membuktikan bahwa guru dihormati oleh peserta didik, sehingga semua peserta didik selalu memperhatikan guru dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.	0	1	2
4. Guru bersikap dewasa dalam menerima masukandari peserta didik.	0	1	2
5. Guru berperilaku baik untuk mencitrakan namabaik sekolah.	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 9	(27)		
Skor maksimum kompetensi 9 = jumlah indikator × 2	10 (28)		
Persentase = (total skor / 10) × 100%	(29)		
Nilai untuk kompetensi 9 (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)	(30)		

Penilaian untuk Kompetensi 10: Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru

Indikator	Skor		
	Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Terpenuhi seluruhnya
1. Guru mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu.	0	1	2
2. Jika guru harus meninggalkan kelas, guru mengaktifkan siswa dengan melakukan hal-hal produktif terkait dengan mata pelajaran, dan meminta guru piket atau guru lain untuk mengawasi kelas.	0	1	2
3. Guru memenuhi jam mengajar dan dapat melakukan semua kegiatan lain di luar jam mengajar berdasarkan ijin dan persetujuan pengelola sekolah.	0	1	2
4. Guru meminta ijin dan memberitahu lebih awal, dengan memberikan alasan dan bukti yang sah jika tidak menghadiri kegiatan yang telah direncanakan, termasuk proses pembelajaran di kelas.	0	1	2
5. Guru menyelesaikan semua tugas administratif dan non-pembelajaran dengan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan.	0	1	2
6. Guru memanfaatkan waktu luang selain mengajar untuk kegiatan yang produktif terkait dengan tugasnya.	0	1	2
7. Guru memberikan kontribusi terhadap pengembangan sekolah dan mempunyai prestasi yang berdampak positif terhadap nama baik sekolah.	0	1	2
8. Guru merasa bangga dengan profesinya.	0	1	2
Total skor untuk kompetensi 10	(27)		
Skor maksimum kompetensi 10 = jumlah indikator × 2	(28)	16	
Persentase = (total skor / 16) × 100%	(29)		
Nilai untuk kompetensi 10 (0% < X ≤ 25% = 1; 25% < X ≤ 50% = 2; 50% < X ≤ 75% = 3; 75% < X ≤ 100% = 4)	(30)		

Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

A. Pengertian Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata job performance yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat ditunjukkan seseorang misalnya guru atau kepala sekolah atau pengawas sekolah, dapat pula ditunjukkan pada unit kerja atau organisasi tertentu misalnya sekolah, lembaga pendidikan, kursus-kursus, dll. Atas dasar itu maka kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tulisan ini difokuskan pada penilaian kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan pengertian tersebut yang dimaksud dengan kinerja kepala sekolah/madrasah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam me-ngelola sekolah yang dipimpinnya. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya. Kinerja kepala sekolah dalam tulisan ini diukur dari tiga aspek yaitu: (a) perilaku da-lam melaksanakan tugas yakni perilaku kepala sekolah pada saat melaksana-kan fungsi-fungsi manajerial, (b) cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kom-petensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya, dan (c) hasil da-ri pekerjaannya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipim-pinnya. Ketiga aspek di atas menjadi ranah dari penilaian kinerja kepala se-kolah/madrasah yang dikembangkan dalam tulisan ini.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan in-terpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan. Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan ke-putusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai ki-nerja pengawas secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian konpensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi mana pun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

Berdasarkan rumusan di atas maka penilaian kinerja kepala sekolah ada-lah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pekerjaan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya seba-gai kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang dipimpinnya. Kinerja kepala sekolah TK dinilai oleh pengawas TK, kinerja kepala

sekolah SD dinilai oleh pengawas SD dan kinerja kepala sekolah SMP dinilai oleh pengawas SMP.

Penilaian kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Apa yang terjadi dan dikerjakan kepala sekolah merupakan sebuah proses pengolahan input menjadi output tertentu. Atas dasar itu terdapat tiga komponen penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah yakni:

1. Penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala sekolah.
2. Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada proses difokuskan kepada perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung jawabnya yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya.
3. Penilaian *output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf sekolah lain yang dipimpinnya.

Penekanan penilaian terhadap ketiga komponen di atas memungkinkan terjadinya penilaian kinerja yang obyektif dan komprehensif. Terkait ketiga komponen penilaian di atas terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja yaitu:

1. *Relevance*, artinya aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses, maupun outputnya (hasil kerja yang dicapai).
2. *Sensitivity*, artinya sistem penilaian yang digunakan peka dalam membedakan antara kepala sekolah yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah.

3. *Reliability*, artinya alat dan sistem penilaian yang digunakan dapat dian-dalkan, dipercaya sebagai tolok ukur yang obyektif, akurat, dan konsis-ten.
4. *Acceptability*, artinya sistem penilaian yang digunakan harus dapat dime-ngerti dan diterima oleh pihak penilai ataupun pihak yang dinilai dan mem-fasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality*, artinya semua instrumen penilaian termasuk pengolahan dan analisis data hasil penilaian mudah digunakan.

Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sistem penilaian kinerja setidaknya mempunyai dua elemen pokok yaitu: (a) spesifikasi tugas yang harus di-kerjakan dan kriteria yang dapat memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*), dan (b) adanya mekanisme untuk pengumpul-an informasi dan pelaporan mengenai terpenuhi atau tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan.

Secara komprehensif, proses penilaian kinerja kepala sekolah sekolah/ madrasah mencakup: (a) penetapan standar atau kriteria kinerja, (b) memban-dingkan kinerja aktual dengan standar tersebut, dan (c) memberikan umpan balik dari hasil penilaian untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam upaya men-dapatkan manfaat optimal penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, paling tidak terdapat lima aspek yang dapat dijadikan ukuran penilaian yaitu:

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
2. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. *Comunication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Dalam menilai kelima aspek kinerja di atas, perlu diperhatikan lima hal. Pertama, penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/tugas pokok dan fungsinya. Kedua, sistem penilaian kinerja benar-benar meni-lai perilaku atau hasil kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah. Ketiga, adanya standar minimal yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas. Standar pelaksanaan tugas adalah ukuran nor-matif yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Keempat, penilaian kinerja akan berjalan dengan efektif apabila menggunakan instrumen

yang valid dan reliabel. *Valid* artinya menilai apa yang seharusnya dinilai, reliabel artinya keajegan hasil penilaian. Kelima, prosedur penilaian kinerja dibuat secara se-derhana sehingga mudah dipahami, dilaksanakan, diolah dan mudah digunakan.

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja kepala sekolah yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah bertujuan untuk:

1. Memperoleh data tentang pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dan supervisi/pengawasan pada sekolah yang dipimpinya.
2. Memperoleh data hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin sekolah.
3. Menentukan kualitas kerja kepala sekolah sebagai dasar dalam promosi dan penghargaan yang diberikan kepadanya.
4. Menentukan program peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpinya.
5. Menentukan program umpan balik bagi peningkatan dan pengembangan diri dan karyanya dalam konteks pengembangan karir dan profesinya.

Hasil penilaian kinerja akan bermanfaat bagi kepala dinas pendidikan dalam menentukan promosi, penghargaan, mutasi dan pembinaan lebih lanjut. Sedangkan bagi pengawas sekolah sendiri hasil penilaian kinerja kepala sekolah dapat dijadikan dasar dalam menyusun program pengawasan khususnya dalam membina kemampuan profesional kepala sekolah.

C. Tugas Pokok dan Kompetensi Kepala Sekolah

1. Tugas Pokok

Tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi dan (c) kewirausahaan. Uraian tugas pokok tersebut adalah sebagai berikut.

a. Tugas Manajerial

Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Tugas manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah
- 2) Mengelola program pembelajaran
- 3) Mengelola kesiswaan
- 4) Mengelola sarana dan prasarana
- 5) Mengelola personal sekolah
- 6) Mengelola keuangan sekolah
- 7) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat
- 8) Mengelola administrasi sekolah
- 9) Mengelola sistem informasi sekolah
- 10) Mengevaluasi program sekolah
- 11) Memimpin sekolah

b. Tugas Supervisi

Selain tugas manajerial, kepala sekolah juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf. Tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Dalam tugas supervisi ini terca-kup kegiatan-kegiatan:

- 1) Merencanakan program supervisi
- 2) Melaksanakan program supervisi
- 3) Menindaklanjuti program supervisi

c. Tugas Kewirausahaan

Di samping tugas manajerial dan supervisi, kepala sekolah juga memiliki tugas kewirausahaan. Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar sekolah memiliki sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar sekolah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa.

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut, seorang kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Uraian mengenai kelima kompetensi tersebut adalah sebagai berikut.

a. Kompetensi Kepribadian

Sebelum menilai kinerja kepala sekolah, seorang pengawas sekolah harus memahami betul apakah kepala sekolah telah menunjukkan kemampuannya dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga ia dikatakan mampu menjadi pemimpin.

Kepala sekolah harus: (a) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi ko-munitas sekolah/madrasah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pe-mimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) ber-sikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendali-kan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dasar kompetensi kepribadian ini akan sangat menentukan kompetensi lainnya, khususnya dalam melaksanakan program pendidikan nasional, pro-pinsi, dan kabupaten/kota. Sebagai tambahan pengetahuan dan keilmuan da-lam bidang perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan, kepala seko-lah harus mampu menunjukkan kinerjanya berdasarkan kebijakan, perencana-an, dan program pendidikan.

Pengetahuan pengawas sekolah mengenai kepala sekolah yang memili-ki pengetahuan, sikap dan perilaku yang muncul berdasarkan kompetensi ke-pala sekolah di atas, merupakan dasar pengetahuan bagaimana seharusnya me-nilai kinerja kepala sekolah agar tepat sasaran, walaupun tidak mudah. Con-toh menilai kinerja kepala sekolah yang berkaitan dengan kompetensi kepri-badian dengan sub kompetensi memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pe-mimpin pendidikan, maka pengawas sekolah harus mampu secara mendasar menilai kinerja kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuannya se-bagai pemimpin sekolah. Sub-kompetensi ini dapat terwujud jika kepala seko-lah memiliki pengetahuan dan keterampilan, di antaranya: (1) memahami te-ori-teori kepemimpinan, memilih strategi yang tepat untuk mencapai visi, mi-si, tujuan, dan sasaran sekolah; (2) memiliki *power* dan kesan positif untuk mempengaruhi bawahan dan orang lain; (3) memiliki kemampuan (intelektu-al dan kalbu) sebagai *smart school principal* agar mampu memobilisasi sum-berdaya yang ada di lingkungannya; (4) mengambil keputusan secara teram-pil (cepat, tepat dan cekat); (5) mendorong perubahan(inovasi) sekolah; (6) berkomunikasi

secara lancar; (7) menggalang *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis; (8) mendorong kegiatan yang bersifat kreatif; dan (9) mencipta-kan sekolah sebagai organisasi belajar (*learning organization*).

Kinerja kepala sekolah yang menunjukkan subkompetensi ini dapat dievaluasi oleh pengawas sekolah melalui interview kepada warga sekolah di antaranya kepada guru. Di sisi lain evaluasi untuk menilai kinerja ini bisa di-lakukan dengan cara menyajikan sebuah ilustrasi permasalahan yang harus menuntut kepala sekolah untuk menunjukkan kemampuannya dalam memim-pin sekolah.

Dalam rangka mewujudkan kinerja kepala sekolah untuk kompetensi kepribadian dengan subkompetensi memiliki keinginan yang kuat dalam pe-ngembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, kepala sekolah tidak ha-nya dituntut untuk melakukan tugas-tugas di luar kebutuhan dirinya saja, te-tapi ia perlu juga memiliki kemampuan dalam mengembangkan dirinya sen-diri. Kompetensi ini bisa diwujudkan jika ia mampu untuk: (1) mengidentifi-kasi karakteristik kepala sekolah tangguh (efektif); (2) mengembangkan ke-mampuan diri pada dimensi tugasnya; (3) mengembangkan dirinya pada di-mensi proses (pengambilan keputusan, pengkoordinasian/penyerasian, pem-berdayaan, pemrograman, pengevaluasian, dsb.); (4) mengembangkan dirinya pada dimensi lingkungan (waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepen-tingan); (5) mengembangkan keterampilan personal yang meliputi organisasi diri, hubungan antarmanusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bi-cara, dan gaya menulis.

Pengawas sekolah dapat menilai kinerja kepala sekolah untuk aspek ini melalui dengan wawancara dan angket yang harus diisi oleh kepala sekolah itu sendiri. Di samping itu juga pengawas sekolah dapat melakukan wawan-cara dengan warga sekolah. Evaluasi kinerja ini tentunya akan berbeda untuk setiap jenjang pendidikan mulai dari TK, SD, SMP hingga SMA/SMK.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi kepala sekolah lain yang harus dipahami oleh pengawas sekolah dalam rangka melakukan penilaian terhadap kinerjanya, yaitu yang berhubungan dengan kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di antaranya adalah pengetahuan

tentang manajemen. Dengan kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer. Contohnya pengawas sekolah harus mampu memahami kinerja kepala sekolah ketika kepala sekolah menunjukkan perilakunya dan mampu untuk mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis input sekolah; mengembangkan proses sekolah (proses belajar mengajar, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, pemsupervisian, pengevaluasian dan pengakreditasi). Selain itu pengawas sekolah juga harus mampu memahami bahwa kepala sekolah sudah mampu menunjukkan upaya dalam meningkatkan output sekolah (kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan inovasi).

Sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang kegiatan manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan

kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala sekolah dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi sekolah; (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

Kemampuan yang mendukung subkompetensi mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah ini bisa diwujudkan oleh seorang kepala sekolah secara utuh jika memperoleh dukungan dari sistem yang sudah ia kembangkan bersama dengan komponen sekolah lainnya. Dengan demikian pengawas sekolah bisa menilai kinerja kepala sekolah yaitu dengan melalui *review* dokumen termasuk sistem administrasi sekolah. Pengawas sekolah juga bisa melakukannya dengan cara melakukan observasi terhadap kondisi lingkungan sekolah yang terlihat sebagai dampak dari strategi pengelolaan yang dikembangkan oleh kepala sekolah itu sendiri.

Pengawas sekolah juga harus jeli bahwa kompetensi kepala sekolah, termasuk dalam tugas-tugasnya sebagai manajer sekolah di antaranya harus memahami kurikulum. Aspek yang dinilai adalah pengetahuan kepala sekolah dalam memahami kurikulum yang merupakan jantungnya lembaga pendidikan. Dengan demikian kepala sekolah dalam upaya mewujudkan kinerjanya dalam bidang ini, ia harus mampu untuk: (1) memfasilitasi sekolah untuk

membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum; (2) memberdayakan tenaga kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokumen kurikulum; (3) memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran; (4) memfasilitasi guru untuk menyusun silabus setiap mata pelajaran; (5) memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran; (6) mengarahkan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum; (7) membimbing guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar; (8) mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks), tuntutan dan kebutuhan masyarakat, kebutuhan peserta didik; (9) menggali dan memobilisasi sumberdaya pendidikan; (10) mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal; (11) mengevaluasi pelaksanaan kurikulum.

Kinerja kepala sekolah dalam mewujudkan sub kompetensi pengelolaan kurikulum ini dapat dinilai oleh pengawas sekolah di antaranya dari isi program kurikulum yang didesain dan dikembangkan gurunya mulai dari tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi kurikulum itu sendiri misalnya dalam bentuk evaluasi hasil pembelajaran.

Dampak dari kinerja kepala sekolah ini juga harus bisa dipahami oleh pengawas sekolah yaitu mampu melihat kinerja kepala sekolah dalam memahami dan menghayati Standar Pelayanan Minimal (SPM), melaksanakan SPM secara tepat serta memahami lingkungan sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah yang bersifat terbuka. Kemampuan ini memang cukup sulit jika pengawas sekolah tidak mampu untuk melihat gejala ataupun hasil yang dicapai oleh kepala sekolah itu sendiri.

Kinerja kepala sekolah lainnya antara lain yang harus dipahami oleh pengawas sekolah yaitu pada sub mengelola guru dan staf dalam rangka pen-dayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator yang mencakup: (1) mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif; (2) merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan); (3) merekrut, menyeleksi, menem-patkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru; (4) mengembang-kan profesionalisme tenaga kependidikan; (5)

memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan; (6) menilai kinerja tenaga kependidikan; (7) mengem-bangkan sistem pengupahan, *reward*, dan *punishment* yang mampu menjamin kepastian dan keadilan; (8) melaksanakan dan mengembangkan sistem pem-binaan karir; (9) memotivasi tenaga kependidikan; (10) membina hubungan kerja yang harmonis; (11) memelihara dokumentasi personel sekolah atau mengelola administrasi personel sekolah; (12) mengelola konflik; (13) mela-kukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan; dan (13) memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan.

Pengawas sekolah minimal mampu untuk memahami bentuk-bentuk perilaku dari kinerja kepala sekolah yang berhubungan dengan kompetensi ini, misalnya pengawas sekolah dapat melakukan pengamatan serta *mereview* dokumen-dokumen laporan dari fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan kepala sekolah selama mengelola tenaga kependidikan (guru dan tenaga ad-ministrasi).

Sebagai contoh dalam mencapai target kinerja kepala sekolah untuk kompetensi manajerial dengan sub mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, diantaranya bahwa kepala sekolah harus mampu untuk menganalisis indikator-indikator sebagai berikut: (1) ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah (labora-torium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dsb.); (2) mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasa-rana ;mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana sekolah; (3) merenca-nakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah; (4) mengelola pembelian/pe-ngadaan sarana dan prasarana serta asuransinya; (5) mengelola administrasi sarana dan prasarana sekolah; dan (6) memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah.

Pengawas sekolah dalam hal ini bisa menilainya melalui kegiatan ob-servasi dan wawancara. Observasi dapat dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap kondisi sarana dan prasarana yang bisa dilihat langsung. Adapun upaya pengawas sekolah untuk menilai kinerja kepala sekolah pada aspek sub kompetensi pengelolaan sarana prasarana ini juga bisa dilakukan dengan cara *mereview* dokumen pengelolaan, serta melakukan wawancara dengan warga sekolah mengenai kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan sarana dan prasarana selama ini.

Ilustrasi selanjutnya bagaimana kompetensi manajerial dengan sub kompetensi mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik, ini bisa diwujudkan oleh kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam: (1) mengelola penerimaan siswa baru, mengelola pengembangan bakat, minat, kreativitas dan kemampuan siswa; (2) mengelola sistem bimbingan dan konseling yang sistematis; (3) memelihara disiplin siswa; (4) menyusun tata tertib sekolah; (5) mengupayakan kesiapan belajar siswa (fisik dan mental); (6) mengelola sistem pelaporan perkembangan siswa; dan (7) memberikan layanan penempatan siswa dan mengkoordinasikan studi lanjut.

Kompetensi ini tentunya tidak akan dapat diwujudkan jika tidak ada dukungan dari komponen dan warga belajar lainnya. Dengan demikian untuk menilai kinerja kepala sekolah untuk sub kompetensi ini pengawas sekolah bisa melakukannya dengan cara membuat *checklist* atau melakukannya dengan menggunakan pedoman observasi terhadap kondisi dan perkembangan yang terjadi pada diri siswanya di sekolah yang bersangkutan.

Seiring dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi di sekolah hendaknya mampu menyesuaikan diri, salah satunya akan tergantung kepada kepala sekolahnya, apakah ia mampu mengubah budaya sekolah, sesuai dengan kemajuan berpikirnya tentang bagaimana memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam mengelola sekolah. Sub kompetensi ini di antaranya dapat diwujudkan dalam bentuk upaya kepala sekolah melakukan aktivitas yang mencakup: (1) mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi, serta sistem pelaporan; (2) mengembangkan pangkalan data sekolah (data kesiswaan, keuangan, ketenagaan, fasilitas, dsb.); (3) mengelola hasil pangkalan data sekolah untuk merencanakan program pengembangan sekolah; (4) menyiapkan pelaporan secara sistematis, realistis dan logis; dan (5) mengembangkan sistem berbasis komputer.

Berdasarkan uraian sub kompetensi memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan kualitas pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah, maka pengawas sekolah dapat menilai melalui format isian mengenai sistem informasi yang dikembangkan sekolah, serta melakukan pengamatan langsung

terhadap kondisi sistem informasi mulai dari perencanaan hingga sistem komputerisasi yang sudah ada di sekolah yang bersangkutan.

Setelah kepala sekolah mampu untuk memanfaatkan Teknologi, maka bagaimana ia mampu juga dalam memanfaatkan informasinya untuk kepentingan manajemen sekolahnya. Untuk kepentingan menilai kinerja selanjutnya pengawas sekolah harus mampu melihat kemampuan kepala sekolah dalam hal melaksanakan subkompetensi mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, maka seorang kepala sekolah harus mampu menunjukkan unjuk kerjanya yaitu untuk mengambil keputusan secara terampil dapat dicapai melalui kemampuan untuk: (a) menjangkau informasi berkualitas sebagai bahan untuk mengambil keputusan; (b) mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat, cekat); (c) memperhitungkan akibat pengambilan keputusan dengan penuh perhitungan (*least cost and most benefit*); (d) menggunakan sistem informasi sekolah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Kinerja kepala sekolah yang ditunjukkan dalam bentuk aktivitas-aktivitas ini dapat dievaluasi oleh pengawas sekolah dengan menggunakan instrumen wawancara kepada komponen sekolah yang ia datangi.

Kemampuan kepala sekolah dalam manajerial harus mampu merumuskan laporan-laporan kegiatan sekolah. Bentuk laporan tersebut di antaranya membuat Laporan Akuntabilitas Sekolah. Untuk menilai kinerja yang menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam keterampilan membuat laporan ini bisa dilakukan oleh pengawas sekolah melalui bentuk penilaian dengan instrumen wawancara khususnya dalam: (a) menyebutkan dan memahami konsep-konsep laporan; (b) membuat laporan akuntabilitas kinerja sekolah; (c) mempertanggungjawabkan hasil kerja sekolah kepada stakeholders; (d) membuat keputusan secara cepat, tepat, dan cekat berdasarkan hasil pertanggungjawaban; (e) memperbaiki perencanaan sekolah untuk jangka pendek, menengah dan panjang.

Selain melalui wawancara, pengawas sekolah bisa menilai kinerja kepala sekolah untuk menilai kompetensi pengawas sekolah bisa melakukannya dengan review dokumen program sekolah yang menunjukkan bahwa ada bagian-bagian tertentu yang telah diperbaiki oleh kepala sekolah bersama dengan guru-guru.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah diantaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan ke-mampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Berdasarkan uraian sub kompetensi kewirausahaan ini, maka seorang pengawas sekolah harus mampu untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam aspek ini secara jeli, misalnya bagaimana kepala sekolah menunjukkan perilaku hidup hemat dan pandai mengelola sumber daya keuangan sekolah.

Sebagai contoh ketika pengawas sekolah akan menilai kinerja sub dari kompetensi kewirausahaan ini yaitu untuk menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, maka pengawas sekolah harus mampu melihat kinerja kepala sekolah dalam hal: (1) mengidentifikasi dan menyusun profil sekolah; (2) mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah; (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi (komponen-komponen) sekolah yang diperlukan untuk mencapai setiap sasaran sekolah; (4) melakukan analisis SWOT terhadap setiap fungsi dan faktor-faktornya; (5) mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan setiap persoalan; (6) menyusun rencana pengembangan sekolah; (7) menyusun program, yaitu mengalokasikan sumberdaya sekolah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah; (8) menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan

sekolah; dan (9) membuat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai dengan waktu yang ditentukan (*milestone*).

Kompetensi yang diasumsikan akan mampu memberikan kemajuan pesat di masa yang akan datang, yaitu kompetensi yang harus diwujudkan kepala sekolah pada aspek kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan. Kompetensi ini dapat terwujud jika ia mampu untuk: (1) memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah; (2) menggunakan metode, teknik dan proses perubahan sekolah; (4) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi; (5) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimen, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru; (6) menghargai hasil-hasil kreativitas warga sekolah dengan memberikan *rewards*; dan (7) menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.

Berdasarkan uraian kompetensi ini maka pengawas sekolah dapat menilai kinerja kepala sekolah terhadap hal yang berhubungan dengan kompetensi ini melalui wawancara dengan beberapa warga sekolah bisa dengan guru, siswa dan komite sekolah yang ada.

Kompetensi kepala sekolah juga sampai menyentuh kinerja kewirausahaan ini juga berhubungan dengan dukungan aspek keuangan. Sebagai pimpinan kiranya sangat penting mengetahui dan mampu menilai kondisi keuangan sehingga rumah tangga sekolah tetap seimbang. Kompetensi ini bisa ditunjukkan melalui kinerja kepala sekolah, khususnya dalam: (1) menyiapkan anggaran pendapatan dan belanja sekolah yang berorientasi pada program pengembangan sekolah secara transparan; (2) menggali sumber dana dari pemerintah, masyarakat, orangtua siswa dan sumbangan lain yang tidak mengikat; (3) mengembangkan kegiatan sekolah yang berorientasi pada *income generating activities*; mengelola akuntansi keuangan sekolah (*cash in and cash out*); (4) membuat aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dari penyandang dana; (5) melaksanakan sistem pelaporan penggunaan keuangan yang menunjukkan bahwa kewirausahaannya jelas terkontrol secara finansial. Kinerja kepala sekolah pada bagian kompetensi ini dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui *review* dokumen RAPBS. Pada dokumen tersebut akan terlihat sejauh mana RAPBS ini mampu menunjukkan kinerja kepala sekolah, mulai dari tahap persiapan, pengembangan dan pengelolaan dan pelaporan keuangan.

Berdasarkan uraian kompetensi ini maka kinerjanya bisa dinilai oleh pengawas sekolah melalui *review* dokumen, atau analisis terhadap program-program sekolah yang sudah dirumuskan melalui *interview* kepada kepala se-kolah itu sendiri serta melakukan validasi kepada guru, komite, dan siswa mengenai implementasi dari program-program yang direncanakan. Bahkan mungkin evaluasi dapat dilakukan terhadap prosedur pelaksanaan perumusan rencana program sekolah, misalnya dalam RAPBS sekolah itu sendiri.

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pe-mimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, pro-ses penilaian kinerja yang harus diperhatikan oleh pengawas sekolah, di anta-ranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup: (a) me-rencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklan-juti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profe-sionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui peniliain terhadap sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terha-dap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Langkah yang perlu dilakukan mencakup: (1) mengidentifikasi potensi-po-tensi sumberdaya sekolah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2) mema-hami tujuan pemberdayaan sumberdaya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru di sekolahnya.

Kompetensi ini dapat dievaluasi oleh pengawas sekolah melalui sistem evaluasi yang menggunakan studi dokumentasi atau *interview* dokumen-do-kumen, misalnya dokumen program sekolah yang selama ini menjadi pegang-an sekolah yang bersangkutan, khususnya pada bagian-bagian pemberdayaan sumber dayanya.

Sebagai contoh dalam hal melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi ini dengan sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan

menggunakan pendekatan dan teknik super-visi yang tepat. Maka pengawas sekolah sebagai pelaksana penilaian ini harus mampu melihat pemahaman kepala sekolah melakukan supervisi yang dimaksud adalah supervisi kepada guru dan staf administrasi. Kompetensi ini dapat dinilai sebagai bentuk kinerja kepala sekolah yang dapat dilakukan oleh pengawas sekolah dengan cara wawancara dengan kepala sekolah yang bersangkutan, khususnya mengenai kemampuannya dalam: (a) memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik supervisi; (b) menyusun program supervisi pendidikan; (c) melaksanakan program supervisi; (d) memanfaatkan hasil-hasil supervisi; (e) melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi.

Untuk melakukan evaluasi kinerja kepala sekolah pada kompetensi ini, maka pengawas sekolah dapat melakukannya dengan menggunakan instrumen berbentuk wawancara sebagaimana diulas sebelumnya. Di samping melaksanakan supervisi kepada guru, kepala sekolah sendiri diharapkan mampu melakukan monitoring dan evaluasi yang dapat dilihat oleh pengawas sekolah sebagai dasar untuk evaluasi kinerjanya. Hal-hal yang perlu diungkapkan antara lain apakah kepala sekolah: (a) memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik monitoring dan evaluasi; (b) mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi sekolah; (c) mengidentifikasi indikator-indikator sekolah yang efektif dan menyusun instrumen; (d) menggunakan teknik-teknik monitoring dan evaluasi; (e) mensosialisasikan dan mengarahkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi; (f) menganalisis data hasil monitoring dan evaluasi; dan (g) memiliki komitmen kuat untuk memperbaiki kinerja sekolah berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

Dalam menilai kinerja kepala sekolah pada kompetensi ini, pengawas sekolah dapat melakukannya dengan menggunakan sistem evaluasi melalui instrumen dalam bentuk *review* dokumen tentang berbagai kegiatan yang sudah dilakukan sekolah.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan pengawas sekolah untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup: (a)

bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (e) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah; (3) menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Untuk menilai kinerja kepala sekolah terhadap kompetensi ini, maka pengawas sekolah harus mampu memahami komite sekolah, minimal memahami keberadaan komite lengkap dengan program kerjanya. Dengan demikian evaluasi bisa dilakukan dengan cara mereviu dokumen komite sekolah dan beberapa catatan pembukuan kepala sekolah yang menunjukkan adanya pemberdayaan dan keterlibatan masyarakat di sekitar dalam mensukseskan program sekolah.

Kompetensi sosial ini kadang juga sering berhubungan dengan tuntutan kepala sekolah dalam hal mengembangkan budaya sekolah atau madrasah secara adaptif, lebih baik, dan maju. Sub kompetensi ini bisa diwujudkan melalui kemampuannya untuk: (1) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis; (2) membentuk budaya kerjasama (*school corporate culture*) yang kuat; (3) menumbuhkan budaya profesionalisme warga sekolah; (4) menciptakan iklim sekolah yang kondusif-akademis; dan (5) menumbuhkembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah.

Untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam aspek kompetensi ini, pengawas sekolah dapat melakukannya dengan melalui observasi dan wawancara langsung dengan warga sekolah yang ditunjukkan pada kinerja kepala sekolah untuk aspek yang tersebut.

Semua kompetensi dan sub kompetensi ini berlaku untuk kepala sekolah/madrasah pada jenjang pendidikan dasar hingga pendidikan menengah atau SMA/MA.

D. Aspek Penilaian, Instrumen, dan Responden Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

1. Aspek Penilaian

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah mencakup tiga dimensi yakni: (a) komitmen terhadap tugas, (b) pelaksanaan tugas, dan (c) hasil kerja. Komitmen terhadap tugas sebagai aktualisasi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala sekolah. Pelaksanaan tugas sebagai aktualisasi dari kompetensi manajerial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan yang dimiliki kepala sekolah. Sedangkan hasil kerja merupakan dampak dari pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah sebagai refleksi dari semua dimensi kompetensi kepala sekolah.

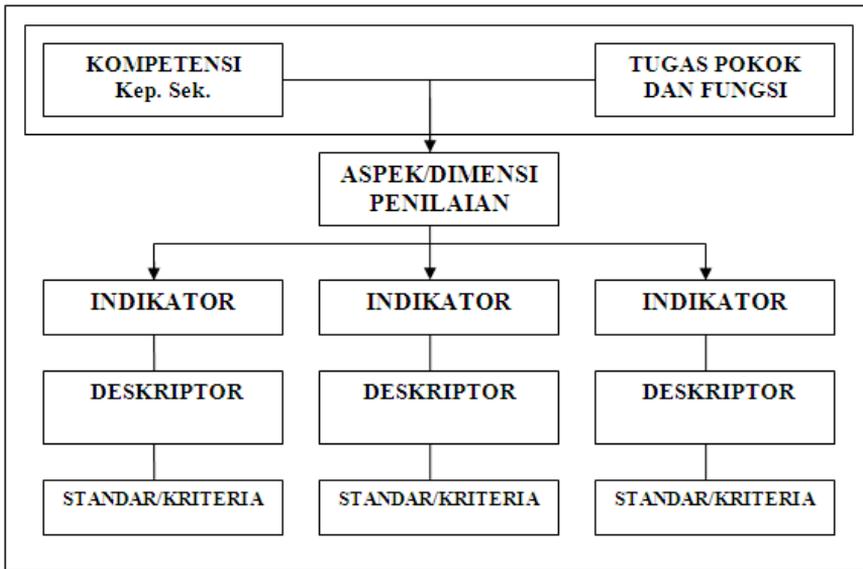
Berdasarkan ruang lingkup penilaian kinerja kepala sekolah maka instrumen yang akan digunakan dalam penilaian kinerja kepala sekolah adalah skala penilaian (*rating scale*). *Rating scale* adalah daftar pernyataan/pertanyaan yang harus dinilai oleh responden. Hasil penilaian terhadap pernyataan yang diajukan dinyatakan dalam empat skala nilai yang diurutkan mulai dari nilai yang terendah (1) sampai nilai yang tertinggi (4). Dengan demikian setiap pernyataan berpeluang memiliki skala nilai tersendiri yang bergerak di antara angka satu (1) sampai angka empat (4). Responden tinggal menetapkan salah satu skala nilai atas pertanyaan yang diajukan. Setiap pernyataan/pertanyaan yang diajukan memiliki empat deskriptor masing-masing. Deskriptor inilah yang dijadikan dasar dalam menentukan besar kecilnya skala nilai. Sebagai contoh perhatikan tabel 1 di bawah ini yang menyajikan aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah. Tentu saja setiap pengawas TK-SD-SMP dapat menyusun sendiri aspek-aspek yang akan dinilai dari kepala sekolah sesuai dengan kebutuhannya. Namun harus diingat bahwa aspek manapun yang akan dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah harus didasarkan pada tugas pokok kepala sekolah.

Tabel 1. Aspek Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

No.	Komponen Penilaian	Aspek/Dimensi Penilaian	Sub Aspek dan Indikator
1.	Pelaksanaan Tupoksi	1. Supervisi 2. Manajerial 3. Kewirausahaan	1.1. Merencanakan program supervisi 1.2. Melaksanakan program supervisi 1.3. Menindaklanjuti program supervisi 2.1. Menyusun perencanaan sekolah 2.2. Mengelola program pembelajaran 2.3. Mengelola kesiswaan 2.4. Mengelola sarana dan prasarana 2.5. Mengelola personal sekolah 2.6. Mengelola keuangan sekolah 2.7. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat 2.8. Mengelola administrasi sekolah 2.9. Mengelola sistem informasi sekolah 2.10. Mengevaluasi program sekolah 2.11. Memimpin sekolah 3.1. Mengembangkan usaha sekolah 3.2. Membudayakan perilakuwirausaha
2.	Komitmen terhadap tugas	1. Kepribadian 2. Sosial	1.1. Jujur dalam melaksanakan tugas 1.2. Terbuka dalam melaksanakantugas 1.3. Bertanggung jawab dalam bertugas 1.4. Memiliki integritas sbg peminpin 2.1. Menjalin hubungan dgn pihak lain 2.2. Memberikan bantuan kepada pihak lain
3.	Hasil Kerja	1. Prestasi siswa 2. Prestasi guru 3. Prestasi sekolah	1.1. Prestasi akademik siswa 1.2. Prestasi non-akademik siswa 2.1. Prestasi akademik guru 2.2. Prestasi non-akademik guru 3.1. Kelebihan dari sekolah lain 3.2. Penghargaan yang diterima Sekolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa ada tiga komponen yang dinilai dan se-tiap komponen terdiri atas sejumlah aspek dan untuk setiap aspek terdiri atas beberapa indikator. Masing-masing indikator ditunjukkan oleh bukti fisik atau deskriptor, sebagai kinerja spesifik yang akan dinilai. Keberadaan bukti fisik atau

deskriptor tersebut disesuaikan dengan standar/kriteria penilaian yang ditetapkan. Penjabaran komponen, aspek, indikator, deskriptor dan kriteria penilaian dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Model Penjabaran Komponen Penilaian Kinerja

Indikator adalah karakteristik, ciri, atau tanda yang menunjukkan kriteria tertentu dari suatu obyek yang dinilai. Kriteria adalah standar atau ukuran tertentu yang dijadikan patokan dalam menilai suatu obyek. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan indikator dengan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja baru dapat dilaksanakan jika kriteria dan indikator keberhasilan tugas telah disusun atau ditetapkan. Keberhasilan tugas ditandai dengan terlaksananya sejumlah kegiatan yang harus dilakukan serta sejauh-mana tujuan pekerjaan tersebut dapat dicapai. Dalam menyusun kriteria dan indikator kinerja diperlukan pemahaman yang tepat tentang deskripsi tugas kepala sekolah serta aspek-aspeknya. Indikator kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk hasil kerja dan proses kerja. Contoh indikator kinerja kepala sekolah dalam aspek supervisi akademik antara lain:

1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
2. Membimbing guru dalam menggunakan media dan alat bantu
3. Menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran

Pada tahap selanjutnya dirumuskan deskriptor atau bukti fisik yang menunjukkan keberhasilan dan atau keterlaksanaan suatu tugas untuk setiap indikator yang ditetapkan. Jumlah deskriptor atau bukti fisik untuk setiap indikator tergantung kepada luasnya cakupan penilaian, bisa hanya satu deskriptor atau lebih. Deskriptor atau bukti fisik inilah yang nantinya akan diamati, dinilai, atau diperiksa dalam menentukan tingkat kinerjanya. Contoh deskriptor/ bukti fisik untuk indikator; menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran antara lain:

1. Pembelajaran menempuh tahapan pembukaan, kegiatan inti dan penutup.
2. Menggunakan berbagai metode dan teknik mengajar.
3. Menggunakan media dan alat bantu pada saat melaksanakan pembelajaran.
4. Melaksanakan penilaian formatif pada saat pembelajaran berlangsung.

Setelah indikator dan deskriptor dirumuskan, selanjutnya ditetapkan kriteria atau standar kinerja yaitu patokan yang dijadikan acuan dalam penilaian. Kriteria penilaian dapat dinyatakan secara kuantitatif ataupun kualitatif. Berikut contoh kriteria penilaian dalam bentuk skor (skala peringkat) serta pemaknaannya yang dapat digunakan dalam menilai kinerja kepala sekolah/madrasah.

Skor (1): Kinerja hanya memenuhi satu standar yang terdapat dalam deskriptor/bukti fisik tentang pelaksanaan tugas pokok. Kinerja pada tingkat ini menunjukkan kategori rendah.

Skor (2): Kinerja hanya memenuhi dua standar yang terdapat dalam deskriptor/bukti fisik tentang pelaksanaan tugas pokok. Tingkat kinerja ini menunjukkan kategori sedang

Skor (3): Kinerja memenuhi tiga standar yang terdapat dalam deskriptor/ bukti fisik tentang pelaksanaan tugas pokok. Kinerja pada tingkat ini menunjukkan kategori tinggi

Skor (4): Kinerja telah memenuhi semua standar yang terdapat dalam deskriptor/bukti fisik tentang pelaksanaan tugas pokok. Kinerja pada tingkat ini menunjukkan kategori sangat tinggi.

2. Instrumen Penilaian

Beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk menilai kinerja kepala sekolah, di antaranya adalah instrumen dalam bentuk yang sangat bervariasi. Berikut ini adalah beberapa instrumen yang dapat dipakai oleh para pengawas sekolah dalam rangka menilai kinerja kepala sekolah. Beberapa instrumen yang bisa digunakan untuk menilai kinerja kepala sekolah sesuai dengan jenis kompetensi yang diuraikan di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Kesesuaian Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

NO	KINERJA BERDASARKAN KOMPETENSI	JENIS INSTRUMEN EVALUASI KINERJA	BANYAKNYA BUTIR
1	Kepribadian	• Wawancara	6 butir
2	Manajerial	• Wawancara	16 butir
3	Kewirausahaan	• Wawancara • Pengamatan	5 butir
4	Supervisi	• Wawancara • Review Dokumen	3 butir
5	Sosial	• Wawancara • Review Dokumen	3 butir

Pemilihan instrumen pada dasarnya bisa saja disilang, dalam arti kinerja kepala sekolah pada unjuk kerja berdasarkan kompetensi nomor 1 jika hanya dinilai dengan menggunakan instrumen X misalnya menunjukkan hasil yang belum mengukur, maka pengawas sekolah sebagai penilai menggunakan instrumen tambahan, sehingga apa yang diukur dapat tercapai.

Alternatif lain sebelum pengawas menentukan instrumen tertentu berdasarkan tabel di atas, bisa saja melakukan diskusi dengan sesama pengawas mengenai pengalamannya dalam menilai kinerja kepala sekolah pada jenjang yang berbeda. Maksudnya instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja kepala sekolah pada jenjang Sekolah Dasar mungkin saja tidak efektif ketika digunakan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama. Demikian juga dengan jenjang sekolah berikutnya. Dengan demikian pada pelaksanaan evaluasi kinerja untuk mengetahui sejauh mana ketercapaian kompetensi kepala sekolah ini harus terlebih dahulu pengawas sekolah sebagai evaluator melakukan ujicoba beberapa

instrumen sesuai dengan kesempatan dan waktu ketika berkunjung ke sekolah yang dibinanya.

Pada dasarnya untuk mengukur kinerja kepala pengawas sekolah harus memahami betul kompetensi kepala sekolah. Namun demikian upaya pengawas sekolah dalam melakukan pengujian secara objektif melalui lembaran khusus yang diberikan baik kepada dirinya maupun kepada orang lain.

Penyusunan instrumen untuk setiap jenisnya baik itu pedoman wawancara, pengamatan, maupun *review* dokumen bisa dikembangkan sendiri oleh pengawas sekolah. Adapun yang menjadi acuan berapa butir yang harus dikembangkan sebagaimana terlihat pada tabel di atas disesuaikan dengan sub kompetensi yang sudah dirumuskan sebelumnya. Berikut adalah contoh ketiga jenis instrumen yang dikembangkan untuk mengukur kinerja kepala sekolah pada beberapa kompetensi.

Contoh

PEDOMAN WAWANCARA KINERJA KEPALA SEKOLAH (JENJANG TK, SD, SMP, SMA, SMK*)

Dimensi : Supervisi
Nama Kepala Sekolah : _____
Identitas Sekolah : _____
Alamat Sekolah : _____

NO	PERTANYAAN	URAIAN JAWABAN	KESIMPULAN JAWABAN
1	Bagaimanakah Kepala Sekolah merencanakan program supervisi akademik dalam rangka pening-katan profesionalisme guru.?		
2	Bagaimanakah Kepala Sekolah melaksanakan supervisi akade-mik terhadap guru dengan meng-gunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.		

3	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-nindaklanjuti hasil supervisi aka-demik terhadap guru dalam rang-ka peningkatan profesionalisme guru.		
---	--	--	--

Contoh
PEDOMAN PENGAMATAN KINERJA KEPALA SEKOLAH
TK, SD, SMP, SMA, SMA*)

Dimensi Kompetensi : Manajerial
 Nama Kepala Sekolah :
 Identitas Sekolah : SDN
 Alamat Sekolah :

NO	PERTANYAAN	HASIL PENGAMATAN	KESIMPULAN HASIL PENGAMATAN
1	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-nyusun perencanaan sekolah/madra-sah untuk berbagai tingkatan peren-canaan.		
2	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-ngembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.		
3	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-mimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.		
4	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-ngelola perubahan dan pengembang-an		

	sekolah/madrasah manuju orga-nisasi pembelajar yang efektif.		
5	Bagaimanakah Kepala Sekolah men-ciptakan budaya dan iklim sekolah/-madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.		
6	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-ngelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manu-sia secara optimal.		
7	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-ngelola sarana dan prasarana seko-lah/madrasah dalam rangka pendaya-gunaan secara optimal.		
8	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-ngelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka penca-rian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah/madrasah.		
9	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-ngelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan ka-pasitas peserta didik.		
10	Bagaimanakah mengelola pengem-bangan kurikulum dan kegiatan pem-belajaran sesuai dengan arah dan tu-juan pendidikan nasional.		
11	Bagaimanakah mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip		

	pengelolaan yang akuntabel, tranfaran dan efisien.		
12	Bagaimanakah mengelola ketatausa-haan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.		
13	Bagaimanakah Kepala Sekolah me-ngelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiat-an pembelajaran dan kegiatan peser-ta didik di sekolah/ madrasah.		
14	Bagaimanakah mengelola sistem in-formasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.		
15	Bagaimanakan Kepala sekolah me-manfaatkan kemajuan teknologi in-formasi bagi peningkatan pembela-jaran dan manajemen sekolah/ma-drasah.		
16	Bagaimanakan Kepala Sekolah me-lakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan melaksanakan program ke-giatan sekolah/madrasah dengan pro-sedur yang tepat, serta merencana-kan tindak lanjut.		

Contoh
PEDOMAN REVIEW DOKUMEN KINERJA KEPALA
SEKOLAH BERDASARKAN KOMPETENSI MANAJERIAL
(JENJANG TK, SD, SMP, SMA, SMA*)

Sub Kompetensi : Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Nama Kepala Sekolah :

Identitas Sekolah : SDN

Alamat Sekolah :

NO	PERTANYAAN	HASIL REVIEW DOKUMEN	KESIMPULAN HASIL REVIEW
1	Adakah dokumen Tim Pengembang kurikulum yang difasilitasi dan disahkan oleh Kepala Sekolah		
2	Apakah ada dokumen tertulis sebagai produk dari tenaga kependidikan yang didukung oleh kepala sekolah untuk Mata Pelajaran tertentu.		
3	Bagaimanakah bentuk dokumen Strategi pengembangan sekolah yang disiapkan kepala sekolah untuk memfasilitasi guru dalam mengembangkan dokumen kumpulan standar kompetensi setiap mata pelajaran		
4	Apakah semua guru mampu menyusun silabus sebagai hasil pembinaan kepala sekolah? Bagaimana kesesuaian silabus untuk setiap Mata Pelajaran?		
5	Adakah panduan yang dirumuskan KS bersama guru dalam rangka memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang		

	sesuai untuk setiap mata pelajaran?		
6	Adakah catatan pembimbingan KS kepada guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar? Bagaimana deskripsinya?		
7	Adalah acuan KS yang dibuat sendiri/ Agenda sebagai bahan dalam mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks), tuntutan dan kebutuhan masyarakat, dan kebutuhan peserta didik? Bagaimanakah isinya?		
8	Adakah laporan-laporan kegiatan yang disuport oleh KS kepada Tim Sekolah dalam kegiatan menggali dan memobilisasi sumberdaya pendidikan ? Bagaimanakah isinya?		
9	Bagaimanakah prosedur yang ditempuh KS dalam rangka mendukung guru dalam mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal.		
10	Adakah prosedur tertulis mengenai panduan evaluasi pelaksanaan kurikulum yang dikembangkan bersama dengan KS dan guru? Bagaimana hasilnya?		

Pada bagian ini pengawas sekolah diharapkan mampu untuk mengembangkan instrumen sendiri, dengan cacatan pasangan

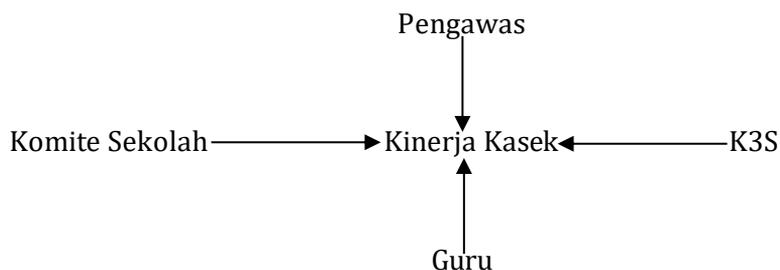
anantara kompetensi yang akan diukur sesuai dengan kinerja yang ada, penulis telah menyesuaikan pada tabel 1 di atas. Demikian juga dengan banyaknya butir. Contoh instrumen di-kembangkan di atas bertujuan untuk memberikan gambaran bahwa instrumen hendaknya disusun sebelum pengawas sekolah melakukan evaluasi ke lapang-an, namun akan lebih baik jika instrumen untuk menilai kinerja kepala seko-lah ini dibuat ketika pengawas sekolah merumuskan rencana kerja pada seti-ap tahunnya. Kemudian instrumen diujicoba sesuai dengan sampel yang seta-ra maksudnya, jika instrumen ini ditujukan untuk mengukur kinerja kepala sekolah pada jenjang TK, SD, dan jenjang lainnya, maka diharapkan sampel cukup mewakili semua jenjang tersebut.

3. Responden Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Salah satu teknik atau pendekatan dalam penilaian kinerja adalah peni-laian 360 derajat. Artinya kinerja seseorang dinilai oleh empat penjuror atau empat penilai yakni: (a) penilaian dari atasan, (b) penilaian dari bawahan, dan (c) penilaian dari mitra seajar yang terdiri atas dua sisi yakni sisi kanan dan sisi kiri. Oleh sebab itu penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan oleh:

- a. Atasannya dalam hal ini adalah pengawas sekolah dan atau kepala dinas pendidikan kabupaten/kota.
- b. Bawahannya dalam hal ini adalah guru dan/atau tenaga administrasi sekolah.
- c. Rekan atau mitranya dalam hal ini ada dua sisi yakni: (1) kelompok kerja kepala sekolah (k3s), dan (2) komite sekolah.

Penilaian kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas yang terdiri atas empat kategori responden dapat digambarkan dalam bagan seba-gai berikut.



Dengan kata lain kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas po-koknya dinilai secara komprehensif dari unsur atasan, bawahan dan rekan se-mitra yang kredibel dan obyektif secara transferan dan akuntabel. Ini berarti responden penilai kinerja

kepala sekolah sekurang-terdiri atas guru (bawah-an), pengawas sekolah (atasan), K3S dan Komite Sekolah (mitra seajar). Da-lam hal tertentu bisa juga oleh kepala dinas pendidikan sebagai atasannya. Guru ditempatkan sebagai bawahan, pengawas sekolah ditempatkan sebagai atasan, K3S dan komite sekolah ditempatkan sebagai mitra/rekan setara. Be-rikut ini disajikan tabel yang berisi aspek yang dinilai dari kinerja kepala se-kolah dan responden atau penilai yang terdiri atas empat unsur yakni guru (GR), pengawas sekolah (PS), kelompok kerja kepala sekolah (K3S) dan komite sekolah (KS).

Tabel 2: Aspek yang Dinilai dan Responden Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah

NO.	KOMPONEN PENILAIAN	ASPEK/DIMENSI PENILAIAN	GR	PS	K3S	KS
1.	Pelaksanaan Tupoksi	1. Manajerial 2. Kewirausahaan 3. Supervisi	V V V	V V V	- - -	- - -
2.	Komitmen Terhadap tugas	1. Kepribadian 2. Sosial	V V	V V	V V	V V
3.	Hasil kerja	1. Prestasi siswa 2. Prestasi guru 3. Prestasi sekolah	V V V	V V V	V V V	V V V

Dari tabel di atas terlihat bahwa guru dan pengawas sekolah menjadi sumber data yang paling utama disusul oleh K3S dan komite sekolah. Guru dan pengawas sekolah menilai semua dimensi kinerja kepala sekolah, sedang-kan K3S dan komite sekolah menilai dua dimensi yakni dimensi komitmen dalam melaksanakan tugas dan dimensi hasil kerja. Oleh sebab itu data hasil penilaian diberi bobot yang berbeda untuk setiap responden. Data hasil peni-laian dari guru dan pengawas sekolah masing-masing diberi bobot 3, data hasil penilaian dari K3S dan komite sekolah masing-masing diberi bobot 2. De-ngan demikian hasil penilaian kinerja kepala sekolah dinyatakan dalam nilai rata-rata dari keempat rsponden setelah diberi bobot sebagaimana dikemukakan di atas.

E. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan pengukuran kompetensi di atas serta mempertimbangkan instrumen yang sesuai dengan fokus penilaian. Dua hal utama yang harus diperhatikan ketika melaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah, adalah waktu dan frekuensi pelaksanaan penilaian. Untuk kepentingan kelancaran penilaian kinerja dilakukan berdasarkan persiapan yang matang baik waktu, instrumen berdasarkan indikator kompetensi sudah dirumuskan dalam agenda penilaian. Diharapkan SDM penilai adalah pengawas sekolah itu sendiri sesuai dengan anggaran yang sudah disiapkan berdasarkan kebutuhan. Dengan demikian keempat komponen yang harus diperhatikan ini dapat dirumuskan dalam bentuk skedul penilaian kinerja.

1. Waktu Pelaksanaan Penilaian

Pengawas hendaknya memiliki jadwal berkunjung ke sekolah-sekolah yang dibinanya. Jadwal ini dipampang di Kantor UPTD. Waktu berkunjung inilah yang bisa digunakan untuk pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah di sekolah yang dikunjungi. Sebagai misal pengawas sekolah dapat melakukan pada setiap minggu, bulan, atau semester. Secara spesifik rincian waktu pelaksanaan penilaian kinerja disesuaikan dengan pengelompokan kompetensi yang direncanakan, misalnya pengawas sekolah dapat memetakan 5 kompetensi yang sudah diuraikan di depan ke dalam pemetaan evaluasi untuk setiap minggu sebagaimana terlihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 3. Pedoman Waktu Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

No Kompetensi (Kinerja Kepala Sekolah)	Waktu penilaian dalam Semester		*Jml Target Kepala Sekolah Sasaran	Bentuk Tindak Lanjut
	1	2		
1	√		4	Disesuaikan temuan
2	√		4	
3		√	2	
4	√		1	
5		√	3	

Keterangan : Target KS sasaran disesuaikan dengan kemampuan pengawas sekolah

Pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah ini bisa dilakukan dengan pedoman yang sama dari jenjang TK sampai dengan SMA dan SMK. Sesuai dengan jenis kompetensi mana yang akan dinilai dari kepala sekolah untuk jenjang pendidikan tertentu, maka pengawas sekolah hendaknya kembali ke-pada jenis dan pedoman evaluasi dalam bentuk instrumen yang telah disesuaikan pada tabel di atas. Berdasarkan hal itu maka waktu untuk menilai kinerja berdasarkan kompetensi tertentu tentunya akan membutuhkan waktu yang berbeda-beda. Namun demikian jika disesuaikan dengan jenjang satuan pendidikan, maka penilaian dilakukan sesuai dengan jenjang pendidikan. Artinya waktu untuk menilai kinerja yang sama akan berbeda jika jenjang satu-an pendidikannya berbeda, misalnya untuk di SD mungkin akan berbeda jika dilaksanakan di SMA.

2. Frekuensi Pelaksanaan Penilaian

Pada umumnya pengawas sering mengalami kesulitan untuk menentukan jumlah/frekuensi penilaian kinerja kepala sekolah yang dibinanya. Pada Pengawas tingkat Sekolah Dasar biasanya kesulitan disebabkan oleh banyaknya jumlah sekolah. Sementara itu pada pengawas SMP/SMA/SMK terutama di daerah Kabupaten kendalanya ada pada jarak satu sekolah dengan yang lain.

Menghadapi permasalahan tersebut, seorang pengawas memang harus membuat jadwal penilaian atau kunjungan secara ketat. Jangan sampai dalam satu periode kepengawasan, ada kepala sekolah yang belum mendapatkan penilaian kerjanya dari pengawas. Idealnya sekurang-kurangnya setiap tahun seorang kepala sekolah mendapatkan penilaian kerjanya dari pengawas. Dalam keadaan yang sulit, misalnya di daerah yang transportasinya masih belum lancar, penilaian kinerja kepala sekolah sekurang-kurangnya harus dilakukan minimal tiga tahun. Hal ini disesuaikan dengan lamanya siswa belajar, khususnya pada jenjang SMP dan SMA.

F. Analisis dan Tindak Lanjut Hasil Penilaian Kinerja

Data yang diperoleh melalui instrumen penilaian kinerja selanjutnya di-olah dan dianalisis dengan teknik statistika sederhana. Tujuan pengolahan dan analisis data hasil penilaian adalah untuk memperoleh informasi sampai se-jauhmana tingkat kinerja kepala sekolah berdasarkan indikator dan deskriptor yang telah ditentukan. Atas dasar informasi tersebut diperoleh nilai derajat kinerja yang dinyatakan dalam angka yang dimaknai sebagai indeks nilai kinerja

kepala sekolah. Indeks nilai kinerja kepala sekolah yang dinilai oleh pe-ngawas sekolah menghasilkan empat jenjang kinerja sebagai berikut:

Indeks kinerja (1): artinya kinerja kepala sekolah katagori rendah,

Indeks kinerja (2): artinya kinerja kepala sekolah katagori sedang,

Indeks kinerja (3): artinya kinerja kepala sekolah kategori tinggi,

Indeks kinerja (4): artinya kinerja kepala sekolah katagori sempurna

Kepala sekolah yang memperoleh indeks kinerja (1) dan indeks kinerja (2) adalah kepala sekolah yang perlu mendapat pembinaan. Sebaliknya kepa-la sekolah yang memperoleh indeks kinerja (3) dan (4) layak diberikan peng-hargaan.

Proses pengolahan dan analisis data hasil penilaian kinerja kepala seko-lah/madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memeriksa hasil penilaian untuk setiap kepala sekolah yang dinilai de-ngan cara memberi skor minimal 1 dan maksimal 4 sesuai dengan kriteria penilaian. Pemeriksaan dilakukan terhadap hasil penilaian dari setiap res-ponden (guru, pengawas sekolah, K3S dan komite sekolah)
2. Menghitung total skor yang diperoleh setiap kepala sekolah yang dinilai dari masing-masing responden penilai, sehingga ada empat total skor yang diperoleh setiap kepala sekolah.

Contoh: skor hasil penilaian kinerja kepala sekolah.

Nama Kepala Sekolah yang Dinilai	Skor Dari Responden			
	GR	PS	K3S	KS
1. Drs. Suko Pratomo, M.Pd	70	64	60	50
2. Drs. Cahya Suryana, M.Pd	68	70	72	56
3. Dra. Wari Suwariyah, M.Pd	72	70	70	60

3. Menghitung indeks skor yang diperoleh setiap kepala sekolah dari setiap responden dengan cara membagi total skor dengan jumlah pertanyaan. Misalkan dalam contoh tabel di atas jumlah pertanyaan sebanyak 20 bu-tir. Maka indeks nilai yang diperoleh Drs. Suko Pratomo, M.Pd dari guru (GR) adalah 3,5. Indeks nilai dari pengawas sekolah (PS) adalah 3,2. In-deks nilai dari K3S adalah 3.0 dan indeks nilai dari komite sekolah (KS) adalah 2.5. Jika penilai dari setiap unsur lebih dari satu misalnya guru yang menilai ada 8 orang, komite sekolah ada 5 orang, maka sebelum menen-tukan indeks nilai, skor hasil penilaian dari guru dan komite sekolah dibu-at nilai rata-ratanya.

4. Menghitung indeks nilai total dari empat responden penilaian dengan cara mengalikan indeks nilai setiap responden dengan bobot nilai masing-masing, kemudian hasilnya dijumlahkan dari semua jenis responden lalu dibagi 10. Bobot nilai dari guru adalah 3, dari pengawas sekolah adalah 3, dari K3S adalah 2 dan dari komite sekolah adalah 2. Kita ambil contoh indeks nilai total yang dicapai Drs. Suko Pratomo, M.Pd adalah sebagai berikut:

$$\frac{(3.5 \times 3) + (3.2 \times 3) + (3.0 \times 2) + (2.5 \times 2)}{10} = 3.11$$

5. Menafsirkan indeks nilai total yang diperoleh pada langkah empat di atas dengan standar kriteria yang digunakan. Telah dijelaskan bahwa indeks nilai (1) adalah rendah, indeks nilai (2) adalah cukup, indeks nilai (3) adalah tinggi, indeks nilai (4) adalah sangat tinggi.

Dari data di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah bernama Drs. Suko Pratomo, M.Pd termasuk tinggi sehingga layak diberi penghargaan. Indeks kinerja kepala sekolah dapat dibuat lebih tajam dengan cara setiap dimensi/aspek yang dinilai diberi bobot masing-masing. Misalnya untuk dimensi pelaksanaan tupoksi diberi bobot 4, untuk dimensi komitmen dalam melaksanakan tugas diberi bobot 3, untuk dimensi hasil kerja diberi bobot 3. Setelah itu dihitung indeks nilai untuk setiap dimensi setelah skor setiap dimensi dikalikan dengan nilai bobotnya. Indeks nilai total merupakan rata-rata nilai indeks dari ketiga dimensi tersebut setelah dikalikan bobot nilai.

Hasil pengolahan dan analisis data serta interpretasinya sebagaimana dicontohkan di atas dituangkan secara tertulis dalam bentuk laporan hasil penilaian kinerja kepala sekolah. Laporan tersebut dibuat oleh pengawas.

Setelah melaksanakan kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah, pengawas sekolah menyusun laporan hasil penilaian kinerja. Dalam laporan tersebut harus digambarkan proses dan hasil penilaian yang telah dilakukan. Artinya dalam laporan hasil penilaian kinerja dijelaskan bagaimana penilaian tersebut dilaksanakan, bagaimana hasil yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut, serta apa tindak lanjutnya baik dalam bentuk saran maupun rekomendasi. Laporan hasil penilaian kinerja kepala sekolah dapat dijadikan media informasi tertulis bagi pihak-pihak terkait yang ingin mengetahui

kinerja kepala sekolah sekolah. Secara umum laporan hasil penilaian kinerja kepala sekolah disusun dengan tujuan: (a) memberikan gambaran mengenai kegiatan ke-pala sekolah terutama dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, dan (b) memberikan gambaran mengenai kondisi kinerja kepala sekolah sebagai bahan untuk melakukan pembinaan terhadap kepala sekolah yang bersangkutan.

Laporan hasil penilaian kinerja kepala sekolah dapat dimanfaatkan un-tuk berbagai kepentingan baik untuk pengawas sekolah itu sendiri maupun bagi pihak-pihak lain yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan. Bagi kepala sekolah yang bersangkutan, laporan hasil penilaian kinerja dapat di-manfaatkan antara lain: (a) sebagai landasan dalam penyusunan program ker-ja sekolah dan pembinaan kepala sekolah, (b) sebagai dokumentasi kegiatan penilaian kinerja yang telah dilaksanakan, dan (c) sebagai bukti pertanggung-jawaban pengawas atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai pe-ngawas profesional.

Bagi Dinas Pendidikan, laporan hasil penilaian kinerja dapat dimanfa-atkan untuk kepentingan sebagai berikut: (a) Sebagai bahan dalam menilai kinerja kepala sekolah yang bersangkutan; (b) sumber informasi untuk me-ngetahui gambaran spesifik tentang kinerja kepala sekolah; (c) sebagai lan-dasan untuk menentukan tidak lanjut pembinaan dan fasilitasi terhadap pe-ningkatan kinerja kepala sekolah; dan (d) sebagai bahan pertimbangan untuk pemberian penghargaan, promosi, mutasi dan insentif. Di samping itu, lapor-an hasil penilaian kinerja kepala sekolah yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah dapat dimanfaatkan oleh kepala sekolah dan guru sebagai umpan ba-lik atas kinerjanya.

Dalam laporan pengawas mengenai hasil penilaian kinerja kepala sekolah, sebaiknya juga dicantumkan rencana untuk kegiatan selanjutnya. Rencana tindak lanjut ini bisa berupa penyusunan program untuk memotivasi kepala sekolah untuk bagian-bagian kinerja berdasarkan kompetensi yang ada yang cenderung masih kurang. Untuk mengetahui masih kurang tidaknya, maka pengawas sekolah dapat menggunakan hasil dari kesimpulan evaluasi yang sudah dilakukan.

Bentuk kegiatan Rencana Kegiatan Tindak Lanjut (RKTL) ini pada da-sarnya dapat berupa sebuah rencana kegiatan selanjutnya, atau dapat juga ha-nya berupa kesimpulan dan bentuk penerapan

dari hasil kesimpulan yang sudah dirumuskan. Sebagai misal pengawas sekolah bisa melakukan sebuah penelitian berkenaan dengan ketepatan perencanaan evaluasi yang sudah dibuat, pelaksanaan atau bentuk kegiatan evaluasi yang telah dilakukan, analisis hasil dari kegiatan pengawas sekolah sendiri ketika sedang melakukan evaluasi.

Dapat disimpulkan bahwa RKTL ini diharapkan memiliki dua dampak yaitu terhadap: (1) sasaran yang dievaluasi, (2) pelaku yang melakukan evaluasi. Keduanya diharapkan memperoleh dampak positif dari aktivitas RKTL ini, sebagai misal untuk dampak bagi sasaran yang dievaluasi, yaitu kepala sekolah sudah barang tentu akan memperoleh sejumlah perlakuan atau kegiatan dan lanjutan penerapan apa yang mesti dilakukan oleh kepala sekolah di lingkungan sekolah. Sedangkan untuk pelaku yang melakukan evaluasi, melalui RKTL ini akan tahu kelemahan dan kekurangan apa yang seharusnya diperbaiki setelah menemukan beberapa temuan di lapangan. Dengan demikian kedua belah pihak diharapkan tersentuh oleh hasil dari RKTL ini.