

MODEL PENILAIAN KINERJA GURU DI MADRASAH

Muchammad Arif Muchlisin

*Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta
Jalan Laksda Adisucipto Yogyakarta
muh.arif.muchlisin@gmail.com*

Abstract: *Teacher performance assessment is an important factor for improving teacher performance. Teacher who have good performance will affect the academic results of students and madrasah. One of the factors influencing teacher performance appraisal is head of madrasah. The assessment model used depends on the experience of the head of the madrasah. The purpose of this study is to investigate how the head of the madrasah in assessing teacher performance and describing the use of teacher performance appraisal model. The research was conducted at Madrasah Aliyah Al-Ikhsan Beji Purwokerto with qualitative research method and descriptive approach. Data were collected by interview, observation, and documentation techniques. The analysis used is qualitative approach with Miles and Huberman model. The result showed that the practice of performance appraisal in Madrasah Aliyah Al-Ikhsan Beji not yet maximal, as for factors that influence the lack of appraiser, assessment aspect, utilization of teacher performance appraisal result. While the model used is Behavior Observation Scale (BOS) and Field Review model.*

Keyword: *Performance Appraisal, Teacher, and Madrasah*

Pendahuluan

Penilaian kinerja dimaksudkan menurut Pulako dalam Joshua merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja¹ yang diakui para ahli manajemen sebagai langkah awal peningkatan sumberdaya manusia. Penilaian kinerja sebagaimana diungkapkan Jones dan George (2006) sebagai salah satu isu utama dalam manajemen sumber daya manusia – yang dilakukan hampir oleh setiap organisasi.²

Di antara tujuan utama menurut Kermally (1997) penilaian kinerja yaitu berfungsi sebagai dasar untuk memodifikasi perilaku untuk mewujudkan kebiasaan kerja yang efektif; memberikan umpan balik yang memadai kepada setiap karyawan atas kinerjanya; dan untuk memberikan kepada manajer beberapa data untuk mengevaluasi tugasnya di masa mendatang dan menentukan kompensasi.³

Dalam dunia pendidikan, penilaian kinerja dikaitkan dengan sumberdaya yang paling utama. Adalah guru yang merupakan sumber daya paling strategis untuk menentukan keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu, penilaian kinerja sekarang digunakan dalam bidang pendidikan untuk menjamin kualitas kinerja guru atau tenaga kependidikan.⁴ Sebab, semua organisasi memiliki tanggung jawab penuh atas pelayanannya

¹ Manduku, Joshua G. “*Effects of Performance Management Practices in Motivating and Retaining Employees in Kenyan Secondary Schools,*” Education Research Journal. Vol 6, No 1, (2016): 14

² Demissie, “*An Assessment of Teachers’ Performance Appraisal Insecondary Schools Of Wolaita Zone, South Ethiopia,*” International Journal Of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR), Vol 23, No 2, (2015): 287

³ Monyatsi, Pedzani dkk, *Teacher Perceptions Of The Effectiveness Of Teacher Appraisal In Botswana.* South African Journal of Education, Vol 26, No 3, (2006): 427

⁴ Ali, Holi Ibrahim Holi, “*How Should An Effective Performance Appraisal Be: Efl Teacher’s Perspective.*” International Journal of Applied Linguistics and English Literature, Vol I, No 7, (2012): 199

terhadap pelanggan, termasuk organisasi pendidikan yang memiliki tugas berat untuk memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dan orang tua.

Guru sebagai profesi yang secara profesional berhadapan langsung dengan peserta didik. Guru walaupun bukan satu-satunya faktor yang menentukan hasil dari pendidikan. Maka, bukan sebuah hiperbola jika terdapat pernyataan bahwa masa depan masyarakat, bangsa, dan negara sebagian besar ditentukan guru.⁵

Hasil riset di kelas membuktikan bahwa siswa yang berprestasi tinggi disebabkan guru yang efektif. Beberapa pendapat ahli menunjukkan bahwa saat siswa belajar dengan guru yang efektif akan mendapatkan hasil lebih banyak dari pada siswa dengan guru yang tidak efektif.⁶ Bahkan di perguruan tinggipun demikian. Rasheed menegaskan bahwa ketika para dosen/guru berkinerja baik, maka mahasiswa akan berprestasi tinggi dan berkontribusi lebih baik terhadap pendidikan tinggi.⁷ Hal itu, akan lebih baik jika penilaian kinerja dilakukan dengan komitmen tinggi di semua jenjang pendidikan termasuk madrasah yang dalam hal ini dikelola oleh Kementerian Agama.

Madrasah sebagai institusi pendidikan Islam di abad 21th memiliki tantangan yang cukup besar, khususnya berkaitan dengan sumberdaya guru di madrasah. Hasil penelitian di salah satu madrasah di purwokerto menunjukkan bahwa guru yang memiliki kinerja baik hanya

⁵ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian Kinerja Guru Professional*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 5.

⁶ Jensen B, and Reichl, J, *Better Teacher Appraisal and Feddback: Improving Performance*, (Melbourne: Grattan Institute, 2011), hal. 6

⁷ Rasheed dkk, "A Critical Analysis of Performance Appraisal System For Teachers in Public Sector Universities of Pakistan: A Case Study of The Islamia University (IUB)." *African Journal of Business Management*, Vol 5, No 9, 2011: 3756

25% atau hanya ada 3 guru.⁸ Di sisi lain, madrasah punya tugas besar membawa visi misi dan nilai-nilai keislaman dalam pendidikan yang harus dicapai.

Oleh karena itu, sangat mungkin jika diprediksi, pelaksanaan penilaian kinerja di madrasah mengalami banyak hambatan dan tantangan. Dengan demikian, penelitian ini berusaha menyelidiki pelaksanaan penilaian kinerja guru di madrasah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepala madrasah dalam menilai kinerja guru dan mendeskripsikan penggunaan model penilaian kinerja guru.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dengan mengumpulkan informasi dan fakta-fakta dan mendeskripsikannya sebagai bahan diskusi dan dasar empirik untuk pengembangan dan pembaharuan ilmu pengetahuan.

Adapun lokasi penelitian yang diambil adalah Madrasah Aliyah Al- Ikhsan Beji Purwokerto. Madrasah tersebut melaksanakan penilaian kinerja guru dengan menindaklanjuti hasil penilaian kinerja guru. Pada penelitian ini kepala madrasah menjadi subjek penelitian utama. selain itu ada pula subjek penelitian yang lain yang berperan sebagai Subjek penelitian tambahan yaitu wakil kepala madrasah dan guru.

Pengumpulan data menggunakan: (1) Teknik Wawancara, yaitu mencakup tentang pengajuan pertanyaan atau pembahasan hal-hal yang

⁸ Ngadirin dan Tutuk, "Penilaian Kinerja Guru Bersertifikat Di MAN Purwokerto", Repositori Perpustakaan Kemdikbud Web. repositori.perpustakaan.kemdikbud.go.id/277/1/Ngadirin%20Setiawan%202010.pdf (diakses tanggal 26 Agustus 2017)

berkaitan dengan penelitian kepada subjek penelitian.⁹ Wawancara ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang kebijakan kepala madrasah dan terhadap penilaian kinerja guru sekaligus untuk menyelidiki model penilaian kinerja yang digunakan. Selain itu wawancara ini digunakan kepada wakil kepala madrasah dan guru sebagai umpan balik jawaban kepala madrasah. Peneliti menggunakan *open interview* dan dilakukan berdasarkan panduan wawancara. (2) Observasi, yaitu menurut Bell diperlukan untuk menemukan apakah objek yang diteliti melakukan apa yang mereka katakan atau berperilaku seperti apa yang dikatakan.¹⁰ Observasi ini dilakukan untuk memperoleh data tentang perilaku subjek dalam kegiatan penilaian kinerja guru. Observasi data ini digunakan juga untuk *checking* terhadap hasil wawancara. Dan (3) Dokumentasi, yaitu dipilih sebagai alat untuk memperoleh informasi yang berasal dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penilaian kinerja guru. Metode ini digunakan untuk mendukung informasi dari observasi dan wawancara sekaligus untuk bahan analisis. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan yang berorientasi pada masalah yaitu pendekatan yang menyelidiki apa yang ditemukan atas pokok persoalan penelitian sebelum menentukan fokus Penyelidikan. Selanjutnya menyelidiki sumber primer yang relevan.¹¹

Dalam menganalisis data kualitatif peneliti menggunakan analisis model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

⁹ Blazter Loraine dkk, terjemahan, *Seluk-Beluk Melakukan Riset*, (Jakarta: Indeks, 2006), hal. 259

¹⁰ Judith Bell, terjemahan, *Melakukan Proyek Penelitian Secara Mandiri*, (Jakarta: Indeks, 2006), hal. 230

¹¹ *Ibid.*, hal. 152

Hasil dan Pembahasan

Kebijakan Penilaian Kinerja

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi, diperoleh hasil bahwa mengenai kebijakan kepala madrasah tentang pelaksanaan penilaian kinerja guru belum murni dari keinginan dan kebutuhan Madrasah sendiri, melainkan atas desakan atau intruksi dari pemerintah supaya melaksanakan penilaian kinerja guru, sehingga Kepala Madrasah belum merasa akan urgennya pelaksanaan penilaian kinerja guru.

Dalam pelaksanaan penilaian, kepala madrasah sudah cukup profesional. hal ini terlihat dari informasi yang berikan, bahwa pelaksanaan penilaian kinerja dimulai dari persiapan sampai evaluasi kegiatan penilaian kinerja dan dilakukan berulang-ulang setiap semester, meskipun kepala madrasah mengakui sulit untuk mencari waktu penilaian karena jadwal kegiatan dan progam-progam madrasah yang sangat padat, dan waktunya pun terbatas. kondisi ini diperkuat dengan data di lapangan bahwa kepala madrasah menilai kinerja seluruh guru baik guru yang sudah bersertifikasi dan guru yang masih berstatus Non PNS (wiyata bakti) sehingga penilaian kinerja diartikan sebagai media untuk meningkatkan kinerja guru, serta untuk penentuan gaji guru.

Prinsip penilaian kinerja harus benar, obyektif, dan sistemik. Jika hal ini dilakukan, maka madrasah akan mengetahui posisi kinerja *real* gurunya apakah sudah sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan atau tidak.¹² Namun, hal ini belum sepenuhnya dilakukan oleh kepala madrasah. Ada kemungkinan perlakuan subjektif pada guru yang dinilai. Sebab, hasil penelitian Demissie di Negara Ethiopia menunjukkan bahwa

¹² Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 10

ada banyak faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja guru yang salah satunya kesubjektifan penilai. Ditambah lagi, sebagaimana inti pendapat yang dikemukakan oleh Sondang bahwa penilaian kinerja guru pada hakikatnya merupakan proses dimana organisasi madrasah berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para guru, bukan sekedar melakukannya saja.¹³ Hal tersebut ditambahkan Lipe bahwa Penilaian tersebut harus dipastikan dengan konsisten yang diterapkan pada semua guru di sekolah.¹⁴ Hal ini merupakan masalah yang fundamental. Meskipun di sisi lain, kepala madrasah sudah memberikan pemahaman tentang prosedur dan tata cara penilaian kinerja guru – yang sesuai dengan pendapat O'Dnnell dan Shields bahwa kepala sekolah harus memastikan sebelumnya bahwa karyawan sudah terlatih dalam prosedur penilaian dan bagaimana tujuan individu sesuai dengan tujuan sekolah.¹⁵

Model Penilaian Kinerja

Kepala madrasah memahami praktik penilaian kinerja, namun belum memahami tentang model penilaian kinerja yang dilakukan karena menurutnya sesuai prosedur penilaian kinerja adalah cukup. Sebenarnya kepala madrasah mampu untuk mengembangkan model penilaian kinerja. Sebab ada faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja yang dapat dikembangkan oleh kepala madrasah seperti sistem penilaiannya, aspek penilaiannya yang mencakup psikologi guru dan dinamika sosialnya.¹⁶

¹³ Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hal. 168

¹⁴ Jensen and Reichl, *Better Teacher Appraisal and Feddback: Improving Performance*, (Melbourne: Grattan Institute, 2011), hal. 23

¹⁵ Jensen and Reichl, *Better Teacher Appraisal and Feddback: Improving Performance*, (Melbourne: Grattan Institute, 2011), hal. 23

¹⁶ Xiao-feng zhang and ho-ming ng, an effective model of teacher appraisal: evidence from secondary school in sanghai, china, educational

Namun, dengan alasan waktu dan tugas tambahan yang lain menyebabkan penilaian kinerja tidak menjadi prioritas utama. Data di lapangan menunjukkan bahwa kepala madrasah mengikutsertakan wakil kepala madrasah untuk intervensi secara penuh untuk membantu proses penilaian. Hal ini hampir sama hasil penelitian Demissie di Etiopia selatan bahwa kepala unit dan partisipasi pengawas sekolah kurang berpartisipasi untuk menilai kinerja guru.¹⁷ Demikian itu akan mempengaruhi hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru.

Adapun aspek yang dinilai yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran dan beberapa kompetensi guru sebagai pendidik. Aspek yang dinilai oleh kepala madrasah belum sempurna yang hanya mengambil aspek sesuai indikator penilaian secara umum. Aspek tugas tambahan guru kurang diperhatikan. Kepala madrasah yang dibantu wakil kepala madrasah masih menggunakan paradigma normatif. Paradigma tersebut wajar, mengingat latar belakang kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bukan dari lulusan kependidikan, meskipun pengalaman mereka cukup lama di dunia pendidikan. Dari alasan tersebut dapat diprediksi profesional guru belum tercapai. Adapun yang belum tercapai yaitu sisi loyalitasnya karena belum diukur dan dinilai. Padahal penilaian kinerja guru harus dilakukan sesuai dengan aspek penting yang menjadi peran

management administration, and leadership, sage journal, 2015 Vol 2 No 2 p 196-218 <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143215597234>

¹⁷ Demise, Berhanu Endale. 2015. *An Assessment of Teachers' Performance Appraisal In Secondary Schools Of Wolaita Zone, South Ethiopia*, International Journal Of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR), XXIII, (2), 286-306

mereka. Karena aspek tersebut adalah cerminan tujuan sekolah dan guru yang direpresentasikan pada efektifnya pembelajaran di sekolah.¹⁸

Mengenai model penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah hanya spesifik pada model yang mengandung unsur pengamatan, yaitu model BOS (*Behaviour Observation Scale*) dan *Field Review Method*. Hasil observasi menunjukkan bahwa pada Penggunaan model BOS kepala madrasah memeriksa dokumen-dokumen administratif guru seperti RPP, Silabus dan lainnya. Selain itu, kepala madrasah mengobservasi perilaku kerja guru di ruangan kelas dan lingkungan madrasah berdasarkan anchor perilaku yang tersedia baik itu aspek kompetensi guru dan beberapa indikator kinerja guru, kemudian memberikan cek pada skala deskripsi level kinerja dan indikator yang tersedia. Selanjutnya pada angka pada skala yang dicek dan dijumlahkan. Kepala madrasah dalam menggunakan model tersebut diiringi dengan instrumen penilaian kinerja guru, instrumen monitoring sertifikasi guru.

Sedangkan penggunaan model *field review method* kepala madrasah terjun langsung ke ruangan kelas untuk mengamati dan menilai kegiatan belajar mengajar yang dilakukan guru. Model peninjauan lapangan yang dilakukan oleh kepala madrasah dilakukan tanpa ditentukan waktunya, kepala madrasah masuk ke kelas yang di dalam sudah ada guru yang sedang mengajar. hanya saja, sebelum kepala madrasah masuk dan menilai, guru sudah diberi tahu terlebih dahulu kurang lebih satu sampai dua jam sebelumnya. Model ini digunakan untuk proses mengamati kinerja guru di kelas, akan tetapi pada saat mulai mengamati tidak selalu membawa instrumen. Adapun instrumen yang dibawa untuk mengisi instrumen penilaian yaitu lembar catatan fakta, instrumen monitoring

¹⁸ Jensen and Reichl, *Better Teacher Appraisal and Feedback: Improving Performance*, (Melbourne: Grattan Institute, 2011), hal. 10

sertifikasi guru. Dari penelitian juga ditemukan bahwa kepala madrasah membedakan instrumen penilaian yang digunakan karena status guru, karena untuk mencegah kecemburuan sosial diantara guru tentang beban kerja dan hasil penilaiannya.

Penggunaan model yang digunakan kepala madrasah belum maksimal. Masih banyak model penilaian yang tidak digunakan yang berhubungan dengan kompetensi guru di luar pembelajaran. Kepala madrasah masih hanya melaksanakan penilaian sebagai bentuk tugas sebagai kepala madrasah. Kepala madrasah menganggap bahwa tugas menilai sebenarnya adalah tim penilai atau pihak yayasan. Pernyataan ini terlihat saat menjawab pertanyaan wawancara. Wakil kepala madrasah pun sebagai pembantu kepala madrasah dalam menilai hanya membantu penilaian yang sifatnya dokumentatif. Tentunya hal tersebut mengindikasikan bahwa pemanfaatan hasil penilaian kinerja untuk pengembangan kualitas guru belum sepenuhnya tercapai. Padahal ujung dari penilaian kinerja guru sebenarnya untuk mengembangkan kinerja bukan hanya sebagai penentu kebijakan pada kompensasi.

Simpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja guru di madrasah Al Ikhsan Beji Purwokerto belum optimal. Kepala madrasah dalam menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai dasar pemberian kompensasi dan dasar pemberian bimbingan terhadap guru untuk meningkatkan kinerja guru. Adapun faktor yang mempengaruhi kegiatan penilaian yaitu kurangnya penilai, aspek penilaian dan pemanfaatan hasil penilaian. Adapun model penilaian kinerja guru yang digunakan oleh kepala madrasah adalah model *Behavior Observation Scale* (BOS) dan *Field Review Method*

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, Holi Ibrahim Holi, "How Should An Effective Performance Appraisal Be: Efl Teacher's Perspective." *International Journal of Applied Linguistics and English Literature*, Vol I, No 7, (2012): 199-208
- Bell, Judith, terjemahan. *Melakukan Proyek Penelitian Secara Mandiri*, Jakarta: PT Indeks, 2006.
- Blazter, Loraine dkk, terjemahan. *How To Research; Seluk-Beluk Melakukan Riset*, terj Agustina R.E Sitepoe. Jakarta: PT Indeks, 2006.
- Demissie, Berhanu Endale. "An Assessment of Teachers' Performance Appraisal Insecondary Schools Of Wolaita Zone, South Ehiopia," *International Journal Of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, Vol 23, No 2, (2015): 286-306
- Jensen B, and Reichl, J, *Better Teacher Appraisal and Feddback: Improving Performance*. Melbourne. Grattan Institute, 2011.
- Manduku, Joshua G. "Effects of Performance Management Practices in Motivating and Retaining Employees in Kenyan Secondary Schools," *Education Research journal*. Vol 6, No 1, (2016): 13-24
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Monyatsi, Pedzani dkk. "Teacher Perceptions Of The Effectiveness Of Teacher Appraisal In Botswana." *South African Journal of Education*, Vol 26, No 3, (2006): 427-441
- Ngadirin dan Tutuk, "Penilaian Kinerja Guru Bersertifikat Di MAN Purwokerto", Repositori Perpustakaan Kemdikbud Web. repository.perpustakaan.kemdikbud.go.id/277/1/Ngadirin%20Setiawan%202010.pdf (diakses tanggal 26 Agustus 2017)
- Rasheed I.M, dkk. "A Critical Analysis of Performance Appraisal System For Teachers in Public Sector Universities of Pakistan: A Case Study of The Islamia University (IUB)." *African Journal of Business Management*, Vol 5 , No 9, (2011): 3755-3744
- Siagian, Sondang P, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.

Muchammad Arif Muchlisin: *Model Penilaian Kinerja...*

Xiao-feng zhang and ho-ming ng, an effective model of teacher appraisal: evidence from secondary school in sanghai, china, educational management administration, and leadership, sage journal, 2015 Vol 2 No 2 p 196-218 <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143215597234> (20 juli 2017)