

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber energi yang dibutuhkan untuk menciptakan kekuatan, aktivitas dan tindakan meliputi sumber yang berasal dari alam, finansial, teknologi, ilmu pengetahuan dan manusia disebut sumber daya. Bagi suatu organisasi sumber daya yang paling dibutuhkan adalah sumber daya manusia, karena dapat mengatur dan mengelola sumber daya lain untuk mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi perlu dikelola dengan baik. Kemampuan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara tepat akan menghasilkan peningkatan kemampuan organisasi untuk mendapatkan orang-orang berkualitas dalam bidangnya.

Perencanaan sumber daya manusia yang matang dimulai dari proses rekrutmen, penunjukan dan penempatan orang-orang yang terbaik untuk jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Evaluasi kinerja dan pelatihan akan mengembangkan individu yang menuntut keahlian, pengetahuan, dan sikap yang berbeda dari yang mereka miliki sekarang ini.

Sumber daya manusia yang terkelola dengan baik dalam suatu organisasi akan mampu menciptakan keseimbangan internal organisasi. Keseimbangan internal tersebut mencakupi tujuan, sasaran, serta aktivitas dari berbagai pihak yang ada dalam organisasi tersebut. Jika keseimbangan internal telah dimiliki organisasi, efisiensi serta produktivitas kerja dalam organisasi tersebut akan menjadi lebih baik.

Perbedaan perilaku dan cara pikir setiap individu akan menyebabkan perbedaan kualitas kinerja. Hal ini menyebabkan pentingnya pengelolaan kinerja karyawan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan yang dikenal dengan *performance management*. Menurut Dessler (2003, 322) manajemen kinerja adalah proses menggabungkan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja dalam satu kesatuan untuk memastikan kinerja karyawan sejalan dengan tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja menurut Irham Fahmi (2014, 128) adalah suatu ilmu yang melibatkan seni atau kreatifitas untuk menerapkan suatu konsep tata kelola yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif untuk mencapai visi misi organisasi dengan mengefektifkan karyawan dalam organisasi dengan maksimal.

Korelasi yang kuat antara manajemen kinerja yang efektif dengan pencapaian tujuan banyak banyak ditemukan dalam penelitian-penelitian berkaitan dengan kinerja. Setiap organisasi menginginkan karyawan yang memiliki kinerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan akan lebih baik bila dapat melebihi standar yang ada.

Manajemen kinerja dimulai dari merencanakan tujuan yang ingin dicapai, mempersiapkan dan mengelola seluruh sumber daya serta aktivitas yang dibutuhkan untuk memperlancar usaha mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitor, dicatat dan diukur kemajuannya. Proses yang ada perlu ditinjau dan dievaluasi untuk dapat menetapkan langkah yang tepat yang harus dikerjakan untuk selanjutnya, terlebih bila ada penyimpangan dari rencana awal.

Menurut Hasibuan (2000, 87) Penilaian kinerja adalah kegiatan pimpinan organisasi untuk melakukan evaluasi perilaku kerja pegawai dan mengambil selanjut berdasarkan evaluasi tersebut. Penilaian perilaku yang dilakukan meliputi penilaian kejujuran, kepemimpinan, kesetiaan, kerjasama dedikasi, partisipasi dan loyalitas pegawai.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai (Hasibuan 2000, 87). Penilaian kinerja merupakan fungsi kontrol untuk mengendalikan proses organisasi yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan demi mencapai tujuan. Hasil pengendalian itu melahirkan keputusan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Proses kontrol biasa dilakukan dengan monitoring di tengah berjalannya proses dan evaluasi yang dilakukan di akhir periode atau selama proses kerja (Jones & George 2007, 12-13).

Hasil penilaian kinerja dapat memberikan pegawai *feedback* berupa upaya perbaikan atau peningkatan kinerja. Penilaian kinerja yang obyektif diharapkan memberikan dampak positif yakni memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan pada gilirannya mendukung organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang melakukan penilaian kinerja bagi guru untuk dapat melaksanakan aktivitas sejalan dengan visi misi. Kualitas pembelajaran dan pendampingan peserta didik ditentukan oleh

penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru. Oleh karena itu perlu adanya penilaian kemampuan tersebut, agar sejalan dengan apa yang menjadi tujuan sekolah. Sebagai seorang profesional di bidangnya, guru mempunyai tugas dan kewajiban mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik mulai dari anak usia dini sampai dengan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah (Permeneg PAN dan RB No, 16 Tahun 2009).

Guru yang profesional harus menguasai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Sebagaimana tertulis dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1). Keempat kompetensi tersebut diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi ini yang menjadi standar penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh dinas pendidikan terhadap guru yang berstatus pegawai negeri.

Mekanisme penilaian kinerja guru diperlukan untuk mengevaluasi unjuk kerja guru terhadap pelaksanaan tugas dan kewajibannya yang memuat kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Penilaian kinerja yang mampu memberi gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai adalah penilaian kinerja yang baik. Penilaian untuk menilai, memperbaiki kinerja yang buruk, dan memotivasi para pegawai meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga berlaku untuk penilaian kinerja di lingkungan pendidikan. Di sekolah hasil penilaian kinerja dapat menjadi pedoman untuk meningkatkan kualitas guru. Oleh karena itu manajemen penilaian kinerja guru perlu mendapat perhatian.

SMP Keluarga Kusuma merupakan salah satu lembaga pendidikan yang mempunyai model penilaian kinerja guru yang telah digunakan untuk mengevaluasi kinerja guru. Selama ini hasil dari penilaian salah satunya digunakan untuk melengkapi persyaratan pengusulan menjadi pegawai tetap dan kenaikan tingkat. SMP Keluarga Kusuma menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) untuk melakukan penilaian kinerja, selanjutnya disebut Penilaian Kinerja Pegawai (PKP). Penilaian ini merupakan akumulasi penilaian terhadap pegawai selama satu tahun. Hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala sekolah ini digunakan untuk menilai guru dan karyawan.

Penilaian kinerja guru terdiri atas inventarisasi kondisi kepribadian dan sikap kerja pegawai serta inventarisasi kondisi proses pembelajaran. Penilaian yang ada sekarang merupakan pengembangan sistem penilaian sebelumnya. Adanya sikap guru yang kurang respek terhadap penilaian kinerja serta hasil penilaian kinerja mendorong peneliti untuk melihat penilaian kinerja yang ada di SMP Keluarga Kusuma. Penilaian yang memuat sejumlah indikator ini perlu ditinjau kembali apakah sudah menilai kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesionalitas guru dan sudah sejalan dengan ketentuan penilaian dari dinas pendidikan. Penelitian ini juga melihat pemahaman guru terhadap penilaian kinerja itu sendiri dan manfaatnya. Penelitian ini selanjutnya menggali lebih jauh tentang apakah para guru mendapat *feedback* dari kepala sekolah, apa kelebihan serta kelemahan penilain kinerja milik lembaga. Hasil penilaian yang kurang mendasar dan tidak adanya *feedback* dapat memunculkan berbagai pertanyaan dan dapat menghambat atau mereduksi komitmen yang dimiliki oleh guru.

1.2. Identifikasi Masalah

Penelitian tentang analisis kinerja guru bertolak dari beberapa fenomena berikut:

- a. Ada bermacam-macam model penilaian kinerja dengan menggunakan variasi instrumen penilaian. Model dan instrumen tersebut mana yang akan digunakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi lembaga. Penilaian Kinerja Guru juga dapat diartikan sebagai penilaian dari setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Penilaian ini dilakukan melalui pengamatan dan pemantauan, yaitu proses penilaian berdasarkan bukti yang dilakukan pada saat pelaksanaan pembelajaran sedang berlangsung. Standar kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang guru tertuang dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kompetensi dan kualifikasi akademik guru. Guru profesional harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian serta kompetensi profesional. Kenyataan membuktikan masih banyak guru belum melihat bahwa keempat kompetensi tersebut ada di dalam penilaian kinerja guru dan belum bisa memahami dengan baik indikator setiap kompetensi. Penilaian kinerja yang memuat kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi profesional belum nampak dengan jelas dalam pelaksanaannya.
- b. Penilaian kinerja guru berlangsung mulai Januari sampai Desember tahun berjalan, dan hasil penilaian disampaikan kepada guru untuk diketahui dan ditandatangani untuk menyatakan kesesuaian antara penilaian tersebut dengan apa yang telah dilaksanakan. Kenyataannya sebagian besar guru

masih belum merasa memiliki hasil penilaian kinerja tersebut. Beberapa guru belum memahami tentang penilaian kinerja yang meliputi manfaat, *feedback*, kelebihan dan kekurangan model penilaian yang ada. Penilaian kinerja masih dilihat sebagai kegiatan formalitas yang rutin dilakukan setiap akhir tahun.

1.3. Batasan Masalah

- a. Penilaian kinerja guru yang dimaksud disini adalah model penilaian yang digunakan oleh kepala sekolah untuk menilai kinerja guru.
- b. Kinerja guru diartikan sebagai tindakan atau proses dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan kompetensi guru.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja guru di SMP Keluarga Kusuma Jakarta Utara?
- b. Apakah penilaian yang diterapkan memuat item-item model ideal sebagaimana ditawarkan dalam teori dan oleh pemerintah ?
- c. Bagaimanakah manfaat hasil penilaian kinerja bagi guru di SMP Keluarga Kusuma Jakarta Utara?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk:

- a. menganalisis efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja guru di SMP Keluarga Kusuma Jakarta Utara.

- b. mengetahui apakah model penilaian yang diterapkan memuat item-item model ideal sebagaimana ditawarkan dalam teori dan pemerintah.
- c. mengetahui manfaat hasil penilaian kinerja bagi guru di SMP Keluarga Kusuma Jakarta Utara.

1.6. Manfaat Hasil Penelitian

- a. Manfaat Teoritis
 - 1) Menambah pemahaman tentang efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja guru.
 - 2) Memberikan kontribusi bagi pengembangan model penilaian kinerja guru yang lebih integral dan efektif.
- b. Manfaat Praktis
 - 1) Untuk menjadi rekomendasi pelaksanaan penilaian kinerja guru di SMP Keluarga Kusuma Jakarta Utara.

1.7. Sistematika Penulisan

Secara garis besar, tesis ini terdiri dari enam bab. Pada bab satu peneliti menuliskan latar belakang penelitian dengan menuliskan hal-hal yang berkaitan penilaian kinerja guru. Mulai dari melihat pentingnya sumber daya manusia, manajemen kinerja dan penilaian kinerja. Pada bab ini juga dipaparkan identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat hasil penelitian dan sistematika penulisan.

Pada bab dua tesis ini peneliti menyajikan tinjauan pustaka dalam bentuk rumusan konsep teoritis yang menjadi dasar dalam melakukan pendekatan dan menjawab permasalahan penelitian. Teori yang akan digunakan adalah teori Kinerja, Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja. Teori-teori menjadi acuan

peneliti dalam melakukan analisis penilaian kinerja guru di SMP Keluarga Kusuma.

Bab tiga dari tesis ini memaparkan pendekatan dan jenis penelitian. Pada bagian ini juga disampaikan alasan mengapa penelitian ini menggunakan model evaluasi CIPP. Selanjutnya disampaikan tempat, waktu dan subjek penelitian. Di dalam bab ini juga peneliti memberi gambaran prosedur pengumpulan data yang dilakukan, analisis data, serta pemeriksaan atau pengecekan keabsahan data (triangulasi).

Data yang telah diperoleh dari responden diolah secara kualitatif dan dipaparkan pada bab empat. Melalui pengelolaan dan pengelompokan temuan ini peneliti membuat data dan catatan terkait dengan implementasi penilaian kinerja guru selama ini digunakan. Data dari responden akan disandingkan dengan model dan instrumen penilaian guru yang digunakan di SMP keluarga Kusuma.

Hasil temuan - temuan yang telah diperoleh dalam penelitian ini akan dihubungkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang sejenis pada bab lima. Pada bab ini akan mencoba menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai dan dapat memperoleh gambaran secara utuh tentang implementasi penilaian kinerja guru di SMP Keluarga Kusuma.

Pada akhirnya, secara khusus pada bab enam disajikan kesimpulan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan. Berdasarkan analisis pada bab lima peneliti kemudian menyampaikan saran pada bagian akhir bab enam. Hal ini disampaikan sebagai bahan perhatian dan pertimbangan dalam membuat penilaian kinerja guru selanjutnya.