

## Analisis Manajemen Kinerja Guru Sekolah TK Little Muslim Depok

Eva Malinda<sup>1</sup>, Ninda Virlia Sasmitha<sup>2</sup>, Indah Fitria<sup>3</sup>, Armai Arief<sup>4</sup>, Hasyim Asy`ari<sup>5</sup>

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup>

Email: [evaandalushia6@gmail.com](mailto:evaandalushia6@gmail.com)<sup>1</sup>  
[nindavs@gmail.com](mailto:nindavs@gmail.com)<sup>2</sup>  
[indahhafiz19@gmail.com](mailto:indahhafiz19@gmail.com)<sup>3</sup>  
[armai.arief@uinjkt.ac.id](mailto:armai.arief@uinjkt.ac.id)<sup>4</sup>  
[hasyim.asyari@uinjkt.ac.id](mailto:hasyim.asyari@uinjkt.ac.id)<sup>5</sup>

P-ISSN : 2745-7796  
E-ISSN : 2809-7459

**Abstrak.** Sebagai sekolah kecil dengan jumlah murid yang relatif sedikit, tenaga pengajar di Sekolah TK Little Muslim bisa dibidang cukup memadai, dimana 21 orang murid dididik oleh 5 orang guru dan 1 Kepala Sekolah, sehingga perbandingannya hampir 1:4. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana manajemen kinerja dan sistem kompensasi yang sudah dilaksanakan di Sekolah Little Muslim Depok. Peneliti juga ingin melihat bagaimana penilaian kinerja yang dilakukan di sekolah tersebut. Dengan mengetahui manajemen kinerja, bisa dilihat apakah jumlah guru tersebut memang memadai atau justru tidak efektif dan efisien dengan murid yang tidak terlalu banyak. Selanjutnya tujuan utama penilaian kinerja guru adalah untuk menguji kompetensi dan untuk pengembangan profesi. Penilainya adalah kepala sekolah, pihak manajemen dan pengawas, sedangkan untuk keperluan pengembangan profesi penilaian dapat dilakukan oleh rekan sesama guru, siswa, ataupun penilaian guru itu sendiri. Penilaian ini yang dikatakan sebagai penilaian 360 derajat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sekolah TK Little Muslim Depok belum menerapkan metode penilaian kinerja secara efektif dan efisien. Penilaian dilakukan secara sepihak dari atasan dan masih bersifat subjektif. Sehingga meskipun secara penggajian guru dan kepala sekolah masih di bawah UMR, pemberian reward dan kenaikan gaji pun sifatnya masih bersifat insidental dan belum transparan.

**Kata Kunci:** Kinerja, Manajemen, Kompensasi, Penilaian, Sekolah.

<http://jurnal.staiddimakassar.ac.id/index.php/aujpsi>

DOI : <https://doi.org/10.55623>

### PENDAHULUAN

Guru adalah aset dalam pengelolaan di sekolah, bahkan garda terdepan bagi lembaga pendidikan untuk mengelola suatu lembaga pendidikan agar dapat berjalan serta

menjalankan suatu program pendidikan yang ada di lembaga tersebut. (Kishore, 2011:11) mengatakan bahwa “*teacher education is the backbone of an education system in a progressing nation and the teacher educator is the pivot in the system education. Teacher*

*education is also a teacher*". Hal ini berarti pendidik adalah tulang punggung dari sistem pendidikan untuk menjalankan serta memajukan Negara, pendidik juga merupakan poros dari sistem pendidikan. Pendidik adalah guru, dengan sebab itu guru memiliki peranan yang sangat besar serta penting untuk memajukan suatu bangsa melalui pendidikan itu sendiri.

Pembinaan dan pengembangan guru memang bertujuan untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas bagi seorang pendidik dalam menjalankan proses belajar mengajar serta meningkatkan kinerja guru dalam perspektif manajemen sekolah. Agar kinerja guru dapat ditingkatkan untuk tercapainya sebuah standar tertentu yang ada dalam sekolah, maka diperlukan manajemen kinerja. Manajemen kinerja membantu meningkatkan kinerja guru secara terpadu dan berskala.

(Everard et al., 2004) menyatakan bahwa *"performance management is, or should be, an opportunity for the individual to meet with his or her manager in order to take stock of their individual and join achievements"* hal itu berarti manajemen kinerja seharusnya menjadi suatu kesempatan bagi individu bertemu dengan penilai untuk menetapkan tujuan pribadi dan pencapaian dalam sebuah kelompok.

Manajemen kinerja bukan hanya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya.

Pengertian kompensasi menurut Wibowo (Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil., n.d., 2017) adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Menurut Tulus dalam Jurnal Bahrur Yaman (2009) kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil dan layak kepadakaryawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa atas kontribusi dan prestasi yang diberikan oleh tenaga kerja kepada organisasi. Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi, pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (William B. Werther, Keith, Davis, n.d., 1996) dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau pay for performance, seperti insentif dan *Gain Sharing*. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan kinerja prestasi, seperti upah dan gaji. Hal lain berupa Tunjangan Hari Raya, syukuran akhir tahun ajaran, bonus jalan-jalan guru dan karyawan, dan lain-lain, bisa masuk sebagai contoh kompensasi yang tidak berkaitan dengan kinerja atau prestasi. kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi di luar upah dan gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan pula sebagai pay for performance atau pembayaran atas prestasi. Apabila upah dan gaji diberikan sebagai kontra prestasi atas kinerja standar

pekerja, dalam insentif merupakan tambahan kompensasi atas kinerja di atas standar yang ditentukan. Adanya insentif diharapkan menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan prestasi kerja di atas standar. Di samping upah, gaji dan insentif, kepada pekerja diberikan rangsang lain berupa penghargaan atau reward. Perbedaan antara insentif dan reward adalah, insentif sifatnya member motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, pada reward, pekerja lebih bersifat pasif. Atas prestasi kerjanya, atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagaian organisasi dan personalnya berdasarkan sasaran, standar dan kreteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, Johny Setyawan, n.d.). Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah penilaian pelaksanaan kerja individu karyawan. Penilaian kinerja adalah salah satu fungsi manajemen kinerja yang menilai seberapa berat kontribusi karyawan terhadap permasalahan. Penilaian adalah penerapan berbagai cara dan penggunaan beragam alat penilaian untuk memperoleh informasi tentang sejauh mana ketercapaian kompetensi (rangkaiian kemampuan) seseorang. Penilaian menjawab pertanyaan tentang sebaik apa hasil atau prestasi seorang karyawan. Hasil penilaian dapat berupa nilai kualitatif (pernyataan naratif dalam kata-kata) dan nilai kuantitatif (berupa angka). Pengukuran berhubungan dengan proses pencarian atau penentuan nilai kuantitatif tersebut.

(Ivancevich et al., 2013 : 257) mengatakan bahwa *“performance evaluation is a activity used to determine to extent to which an employee performs work effectively”*. Sebagai bagian yang terpenting dalam penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan, penilaian kinerja ini juga memilikin pengaruh yang besar untuk peningkatan kualitas diri bagi seseorang agar lebih efektif.

(Dessler, 1997 : 310) mengemukakan bahwa *“perfomance appraissail means evaluating an employe`s and/or past performance relative to his or her performance standards”* hal ini memiliki pengertian bahwa penilaian yang dilakukan tidak semata-mata hanya melihat dari kinerja seorang pegawai pada saat ini namun juga melihat serta mengevaluasi untuk masa mendatang atau penilaian kinerja ini juga berpengaruh untuk menilai seseorang secara lampau atau di masa lalu yang akan menjadikan pegawai tersebut akan mengalami kenaikan kualitas dan mencapai standar kinerja pribadi.

Tujuan dari kinerja itu sendiri telah dijabarkan (Armstrong, 2006) *“the aim is to deloved the capacity of people to meet and exceed expectation and to archieve their full potential to the benefit of themselves and the organization.”* Menurut pemahaman peneliti terkait kutipan diatas adalah tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja tersebut bukanlah semata-mata untuk meningkatkan kualitas pegawai secara individu agar dapat meningkatkan kompetensi, motivasi kerja dan pengembangan saja tetapi untuk keperluan organisasi juga. Penilaian kinerja ini juga berfungsi untuk alat tolak ukur seorang pegawai, penetapan imbalan dan juga sebagai alat penelitan sumber daya manusia.

Noe (2012:341) menyatakan bahwa *“we define performance management as the process through which managers ensure that employes` activities and outputs are congruent with the organization`s goals. Performance management is central to gaining competitive advantages”*. Dalam kutipan tersebut bermakna bahwa manajemen kinerja adalah proses untuk meyakinkan atasan atau manager bahwa kinerja pegawai dan hasil yang diharapkan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Amstrong (2006:7) mengemukakan beberapa model proses manajemen kinerja yang efektif yaitu dengan tahap pertama dari proses manajemen kinerja

adalah perencanaan, yaitu mengetahui tujuan dan syarat kompetensi, dan menghasilkan perjanjian kinerja dan perbaikan kinerja dan juga rencana mengembangkan kualitas pribadi. Yang kedua ialah pelaksanaan yaitu bagaimana cara mengatur dan melaksanakan kegiatan yang sudah ditetapkan oleh atasan untuk mencapai target atau tujuan sesuai yang diharapkan. Kemudian tahap ketiga yakni kegiatan monitoring dengan melihat atau menilai seberapa besar kemajuan dan perkembangan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas untuk tercapainya sebuah tujuan. Kemudian yang terakhir adalah review, adalah menilai hasil kerja serta pencapaian yang telah didapat agar terciptanya rencana kerja dapat disiapkan dan disetujui.

Tujuan utama pendidikan mengarah kepada pengembangan dan pemberdayaan potensi pada manusia (Nata, 2001:13), sehingga dapat menjadi manusia yang berperadaban, menjaga solidaritas, tulus dalam bekerja di bidang kemanusiaan. Oleh karena itu pendidikan perlu ditata dengan baik, agar cepat berjalan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Peraturan pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) diamanatkan dalam Bab 1 Pasal 1 ayat 9 disebutkan bahwa: Standar Pengelolaan Pendidikan Nasional adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan kabupaten/kota, provinsi atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan (Departemen Pendidikan, 2005:69).

Mutu pendidikan sering kali diartikan sebagai karakteristik jasa pendidikan yang harus sesuai dengan kriteria tertentu untuk memenuhi kepuasan pengguna (user) pendidikan, yakni peserta didik, orang tua, serta pihak-pihak berkepentingan lainnya. Untuk dapat menjaga mutu dalam proses tersebut, diperlukan quality control yang

dapat mengawasi jalannya proses dan segala komponen pendukung.

Kualitas pendidikan, terutama yang ditentukan oleh proses belajar mengajar tersebut guru memegang peran yang penting. Sudah terverifikasi bahwa guru adalah kreator dalam proses belajar mengajar. Ia adalah orang yang akan mengembangkan suasana yang nyaman bagi peserta didik untuk mempelajari apa yang menarik dan mampu mengekspresikan ide-ide dan kreativitas dalam batas dan norma yang ditegakkan secara konsisten. Walaupun fasilitas pendidikan sudah mapan, lengkap serta canggih, namun jika tidak didukung oleh keadaan guru yang berkualitas, maka impossible akan menciptakan proses belajar mengajar yang nyaman serta berkualitas dan maksimal.

Dengan demikian, Guru harus selalu disupervisi dalam konteks kualitas kinerjanya sehingga dapat sejalan dan selurus dengan tugas yang telah diamanatkan untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Meskipun Guru bukan juga satu-satunya yang menentukan faktor penentuan mutu sebuah lembaga pendidikan

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memberikan interpretasi yang rumit pada suatu peristiwa atau fenomena dalam menemukan makna yang sesungguhnya. Penelitian kualitatif meliputi mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data dengan mengobservasi pernyataan dari seseorang (Burn & Bush, 2012:114).

Penelitian kualitatif, yaitu berusaha mendapatkan informasi dengan lengkap mengenai manajemen kinerja guru di sekolah TK Little Muslim Depok. Teknik kualitatif dipakai sebagai pendekatan dalam penelitian ini, karena teknik ini untuk memahami realitas rasional sebagai realitas subjektif khususnya staf dan guru TK Little Muslim guna merumuskan lebih detail tentang

manajemen kinerja guru. Hasilnya akan digunakan untuk bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang mendukung kelangsungan lembaga. Desain penelitian merupakan suatu rancangan berupa rangkaian pertanyaan awal yang harus dijawab dan kemudian serangkaian konklusi atau dengan kata lainnya jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sebelumnya. Untuk mencapainya dibutuhkan berbagai langkah pokok termasuk pengumpulan dan analisis data yang relevan. Komponen-komponen penelitian adalah: pertanyaan penelitian, proposisi, unit analisis, pengaitan logis antara data dan proposisi, dan kriteria untuk menginterpretasikan temuan (Yin, 2009:29).

Dalam hal ini, metode ini dikenal sebagai metode interview, yaitu pengumpulan data dan informasi yang bersumber dari proser wawancara menggunakan Questioner yang disebarkan oleh peneliti kepada Guru/karyawan. Peneliti melakukan Dua kali proses wawancara kepada Guru dan Manajemen untuk melihat seberapa efektif dan efisien kinerja guru yang berada di Little Muslim dan seberapa kepuasan Guru terhadap fasilitas yang di dapat untuk menunjang kinerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah serangkaian kegiatan ikatan yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan kinerja yang dibutuhkannya dari karyawannya.

Sistem manajemen kinerja yang efektif harus melakukan hal berikut: (1) per jelas apa yang diharapkan organisasi; (2) memberikan informasi kinerja kepada karyawan; (3) mengidentifikasi area ke-berhasilan dan pengembangan yang dibutuhkan; dan (4) mendokumentasikan kinerja untuk catatan personel

Manajemen kinerja dimulai dengan pengembangan dan pemahaman dari strategi organisasi, dan kemudian masuk ke dalam

serangkaian langkah-langkah yang melibatkan pengidentifikasian ekspektasi kinerja, memberikan arahan kinerja, mendorong partisipasi karyawan, menilai kinerja pekerjaan, dan melakukan penilaian kinerja (ROBERT L. MATHIS, 2011).

Berdasarkan data hasil wawancara, peneliti menemukan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan di Little Muslim secara terjadwal. Manajemen kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah untuk menunjukkan kinerja guru di lembaga sekolah Little Muslim dalam mengelola kelas sekaligus melakukan pembelajaran di hadapan siswa nya dengan melalui rangkaian kegiatan. Dalam hal tahapan manajemen kinerja, sebenarnya para guru dan Kepala Sekolah sudah mengetahui visi misi seklah dan metode pengajaran yang diterapkan sekolah, dimana TK Little Muslim cenderung mengambil metode montessori dan Islami dalam proses belajar mengajarnya. Pihak manajemen memastikan bahwa guru yang akan diterima mengajar di sekolah TK Little Muslim memang mengerti metode pembelajaran montessori dan berkomitmen terus membimbing para guru dalam menambah ilmu dan pemahaman mereka tentang metode tersebut. Hal lain yaitu mengenai nilai-nilai keIslaman. Manajemen kinerja yang diterapkan oleh manajemen memastikan standar pakaian, sikap, tingkah laku, dan kemampuan mengaji para guru dan Kepala Sekolah. Para guru dan Kepala Sekolah juga mengikuti pelatihan tahsin (belajar memperbaiki bacaan Al Quran) serta taklim rutin pekanan yang diadakan oleh manajemen dengan mendatangkan guru tahsin dan guru taklim dari luar. Selain itu manajemen secara rutin mengirim guru untuk mengikuti pelatihan montessori dan sedang sertifikasi Ummi agar bisa secara legal memakai buku pelajaran Ummi dan bisa bersanad ke lembaga resminya.

Mengenai kompensasi di manajemen kinerja ini, peneliti menemukan permasalahan tentang penggajian yang masih belum sesuai dengan tanggung jawab dan

jam kerja. Hal tersebut juga tentunya akan menimbulkan pertanyaan apakah gaji yang kecil bisa menyebabkan menurunnya kualitas pembelajaran yang ada dalam kelas? Persoalan tersebut dianggap paling menonjol oleh peneliti karena memiliki respon yang secara langsung dari narasumber terkait tentang penggajian dan jam kerja. Di wawancara, peneliti menemui kedua pihak sebagai narasumber, yaitu pihak manajemen sebagai yang menggaji maupun pihak guru yang menggaji. Kedua pihak setuju bahwa gaji yang diberikan memang masih kecil karena masih jauh di bawah UMR.

Meskipun demikian ada dua sudut pandang yang berbeda ketika yang dibahas adalah jam kerja yang dimulai pukul 07.30 sampai pukul 12.00 hingga pukul 14.00 akan tetapi sangat jarang bagi mereka menyesuaikan sehingga lebih sering meninggalkan sekolah di jam 12.00 dikarenakan harus membagi waktu dengan menyiapkan beberapa materi lanjutan keesokan harinya terkait bahan ajar. Sebagian guru mengatakan gaji yang diberikan belum sesuai dengan amanah dan tanggung jawab dan jam kerja, dimana beberapa guru juga mengatakan bahwa tanggung jawab melebihi *jobdesc* yang telah disepakati dalam kontrak kerja. Sementara pihak manajemen menyampaikan bahwa karena jumlah murid yang masih sedikit memang belum bisa memberikan gaji sebesar UMR.

Jika disesuaikan dengan pendapat tokoh yang mengatakan bahwa kegiatan pembelajaran yang secara runtut haruslah mengikuti alur kegiatan yang telah ditentukan seperti kegiatan pendahuluan, inti, dan kegiatan penutup (Mulyasa, W. 2005:56). Begitu pula menurut pernyataan Houston, W.R, Clift, R.T. Freiberg, HJ, Warner A.R, (1988) bahwa secara umum tahapan pembelajaran menjadi tiga tahapan, yaitu kegiatan pra-pembelajaran atau kegiatan awal pembelajaran, kegiatan inti pembelajaran dan kegiatan akhir pembelajaran. Setiap tahapan tersebut

ditempuh secara sistematis, efektif dan efisien. Di sekolah TK Little Muslim proses pembelajarannya sudah mencakup ketiga tahapan tersebut, namun untuk mempersiapkan seluruh proses tersebut berjalan dengan baik para guru merasa penggajian yang diberikan masih di bawah tanggung jawab yang mereka terima. Harapannya kelak bisa ada kenaikan gaji yang menyesuaikan dengan tanggung jawab mereka. Harapan serupa juga disampaikan oleh pihak manajemen TK Little Muslim yang memang masih kesulitan dalam memberikan gaji yang lebih besar dikarenakan jumlah murid yang masih sedikit.

Namun dalam hal yang lain, seperti tunjangan dan bonus serta reward yang lainnya 30% dari narasumber menjawab dengan positive terkait pertanyaan tentang reward berupa tunjangan dan yang lainnya. Manajemen juga berusaha memberikan kompensasi lain di luar gaji, misalnya, ketika di sekolah ada event tertentu dan semua guru memaksimalkan kehadiran di sekolah hingga lebih dari jam 14.00 akan diberikan lembur dan difasilitasi oleh pihak sekolah dengan makan siang dan pemberian vitamin secara rutin. Pihak manajemen juga sangat peduli dengan kesehatan para guru, misalnya ketika musim covid, manajemen dengan gesit mendaftarkan semua guru untuk vaksin 1, vaksin 2 dan vaksin booster di puskesmas di kelurahan setempat. Harapannya hal-hal ini bisa menjadi reward bagi bu guru dan kepala sekolah agar tetap konsisten dengan tanggung jawab dalam kelas yang mengharuskan pendidik atau guru harus menjaga stamina mereka dengan menyiapkan tenaga yang lebih. Selain itu pihak manajemen juga berusaha mempermudah proses belajar mengajar dengan menyediakan kebutuhan misalnya di awal pandemi, manajemen langsung berlangganan zoom berbayar dan mengganti wifi sekolah dengan yang unlimited sehingga para guru leluasa mengatur jadwal pembelajaran yang tidak berbentrok jadwalnya ketika pandemi.

Di luar gaji, pihak manajemen memberikan lembur jika ada persiapan event atau event tertentu yang diadakan sekolah, penggantian transportasi untuk tugas-tugas luar, tunjangan hari raya sejumlah gaji pokok, paket sembako ketika lebaran idul fitri, bonus berupa uang baru (lembaran dua ribuan lima ribuan dan sepuluh ribuan), hadiah barang atau kue di hari guru dan di hari lebaran, juga makan siang di hari-hari persiapan event tertentu. Selain itu secara insidental manajemen memberikan sembako untuk bu guru dan karyawan dan paket ketika ada yang sakit. Sekolah Little Muslim juga mendukung peningkatan keilmuan guru dan kepala sekolah dengan mendorong para guru bersekolah lagi atau mengikuti kursus-kursus baik yang resmi diadakan oleh dinas maupun dari informasi luar yang didapat guru itu sendiri maupun manajemen. Alhamdulillah sejauh ini sudah ada satu orang guru yang disekolahkan sarjana Anak Usia Dini (S. PAud), kursus-kursus montessori, bimbingan sertifikasi UMMI dan pelatihan-pelatihan penunjang untuk kepala sekolah. Selain memberikan beasiswa biaya kuliah atau kursusnya, manajemen juga membayar uang lembur untuk hari kursus yang di luar jam kerja dan mengganti ongkos transport sejumlah yang dapat dibayarkan oleh pihak manajemen sekolah.

Meski demikian, dengan di sebarkannya questioner pada narasumber ternyata memang didapatkan respons negatif terkait sistem manajemen kinerja dalam lembaga Little Muslim yang menyatakan bahwa kurang efektif dan efisien karena guru tidak merasa di evaluasi secara terbuka. Sehingga di pihak guru ada kurang rasa tanggung jawab dan bersaing secara positif untuk mendapatkan hasil penilaian yang baik dan reward yang sesuai. Di sisi lain, pihak manajemen ketika memberikan reward juga terasa kurang objektif karena berdasarkan penglihatan dan penilaian pribadi dari pihak manajemen dan hasil konsultasi dengan kepala sekolah saja.

Setelah melihat dari hasil pembahasan dan data yang diperoleh dari hasil wawancara terkait manajemen kinerja dalam setiap rangkaian kegiatan pembelajaran yang ada di sekolah maupun diluar jam pembelajaran yang masih dalam lingkup sekolah, nampak bahwasanya guru dapat di klasifikasikan dalam kelompok kurang terorganisir, karena minimnya evaluasi yang disediakan oleh lembaga terhadap kegiatan dan guru yang menyebabkan belum tertibnya manajemen waktu para guru di sekolah, sehingga sistem pemberian lembur pun hanya berdasarkan absensi kehadiran yang dilaporkan secara pribadi kepada kepala sekolah dan selanjutnya oleh kepala sekolah kepada pihak bendahara sekolah di hari menjelang penggajian.

## **2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses menentukan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka relative standar dan mengkomunikasikannya informasi kepada mereka. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai kinerja karyawan dan menyediakan platform untuk umpan balik tentang kinerja masa lalu, saat ini, dan masa depan harapan. Penilaian kinerja sering disebut peringkat karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau hasil penilaian. Penilaian kinerja secara luas digunakan untuk mengatur upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi karyawan secara individu bagaimana kekuatan dan kelemahannya. (ROBERT L. MATHIS, 2011) Salah satu tugas manajer atau kepala sekolah terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Penilaian kinerja/prestasi menurut Hasibuan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Sehubungan dengan hal di atas, maka penilaian kinerja guru harus berdasarkan Standar Kompetensi Guru. Dalam bukunya yang berjudul *Guru sebagai Profesi*, Suparlan mengatakan bahwa standar kompetensi guru dapat diartikan sebagai "suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan". Lebih lanjut dinyatakan bahwa Standar Kompetensi Guru adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan. Berdasarkan pengertian tersebut, standar kompetensi guru dibagi dalam tiga komponen yang saling terkait, yaitu: (Laode Ismail Ahmad, 2017)

- a) Pengelolaan pembelajaran
- b) Pengembangan profesi, dan
- c) Penguasaan akademik.

Penilaian kinerja guru difokuskan pada dimensi utama bagi guru. Penilaian kinerja seorang guru butuh kepribadian dan kemampuan profesional yang standar yang dapat dipertanggung jawabkan. Kinerja seorang guru dan kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap orang tua dan masyarakat saja. Pengawas harus menguasai kompetensi dalam penilaian kinerja baik guru, kepala sekolah dan staf atau pegawai sekolah (Fitriadi, 2020). Penilaian kinerja seharusnya dilakukan 2-3 kali dalam setahun secara personal oleh kepala sekolah dan supervisor. Dimana guru juga untuk ikut berpartisipasi untuk memberikan penilaian terhadapnya. Penilaian yang dilakukan juga tidak hanya dari sisi kepala sekolah pada guru, namun hal ini dilakukan secara 360 derajat, yang mana bisa dinilai dari berbagai sisi, baik dari kepala sekolah pada guru dan guru pada kepala sekolah. Namun pada pembahasan kali ini kita akan menjabarkan penilaian kinerja guru yang dinilai oleh pihak manajemen dan peneliti.

Ternyata memang belum ada penilaian

360 derajat ini dimana pihak guru hanya dinilai secara pribadi oleh kepala sekolah dan manajemen dan kepala sekolah dinilai oleh manajemen. Penilaian yang dilakukan pun belum berupa angka sehingga hasilnya memang masih sangat objektif.

## **KESIMPULAN**

Dari hasil kuisioner yang disebar, ada beberapa hal yang bisa diberikan saran untuk manajemen kinerja dan penilaian kinerja di sekolah TK Little Muslim yaitu:

- 1) Sebisa mungkin diberikan gaji yang sesuai atau mendekati UMR, dan jika hal itu belum bisa dilakukan maka harus disampaikan kepada para guru apa kesulitan yang dihadapi manajemen sehingga kedua pihak bisa saling ikhlas dan memahami serta berusaha memberikan yang terbaik sesuai tanggung jawabnya masing-masing.
- 2) Pihak manajemen seharusnya juga digaji layak atau paling tidak mendekati gaji para guru karena selama ini manajemen hanya digaji seadanya dengan keterbatasan dana dan pengelolaan keuangan yang masih belum rapi dan memadai
- 3) Evaluasi hendaknya dilakukan secara berkala dan terbuka, sehingga para guru dan kepala sekolah tahu aspek-aspek mana yang menjadi penilaian dan akan menjadi sumber pemasukan tambahan dalam hal pemberian reward dan kenaikan gaji di tahun depan.
- 4) Untuk reward di luar gaji, manajemen sekolah TK Little Muslim sudah cukup memperhatikan kesejahteraan guru dan kepala sekolah, namun jika memungkinkan perlu diadakan tambahan pelatihan-pelatihan dan bimbingan untuk para guru dalam menambah ilmu mengelola kelas maupun ilmu psikologi anak usia dini itu sendiri.

Semoga adanya penelitian ini menjadi masukan yang berarti bagi kemajuan sekolah TK Little Muslim Depok di masa depan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (2nd edition). Kogan Page Limited.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Prenhallindo.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Management* (4th ed). Paul Chapman Publishing.
- Fitriadi, S. M. A. S. (2020). *Kebijakan Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru Guna Mewujudkan Kompetensi, Kinerja, Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Menuju Abad*
21. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(No. 2)
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Organizational Behavior And Management* (7/E). McGraw Hill.
- Kishore, N. (2011). *Job Satisfaction of B.Ed. Teacher Educators*.
- Laode Ismail Ahmad. (2017). *KONSEP PENILAIAN KINERJA GURU DAN FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA*. *Jurnal IDAARAH*, 1(No.1)
- ROBERT L. MATHIS, J. H. J. (2011). *Human Resource Management*. In *THIRTEENTH EDITION* (pp. 318–318). South-Western Cengage Learning.
- Profesional, dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Houston, W.R, Clift, R.T, Freiberg, HJ, WarnerA.R, (1988), *Touch The Future Teach*, StPaul: West Publishing Co (tersedia: <http://www.academia.edu>)
- Garry Dessler. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid I* Jakarta: Prehalindo
- Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Pemerintahan Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional*, Jakarta:2005.
- Nata, Abuddin. *Paradigma Pendidikan Islam*, Jakarta: Gramedia, 2001.
- Amstrong, Michael. *Performance Management; Key Strategies and Practical Guidelines*, USA: Kogan Page Limited, 2006.
- Everard K.B, Geoffery Morris, Ian Wilson, *Effective School Management*, PaulChapman Publishing, 2004.
- Ivancevich John M., Robert Konopaske, Singapore:2006.
- Noe Raymond A., John R. Hollenbeck, Berry Gehart & Patrick M. Wright, *Human Resouroes Management*, Singapore: McGraw Hill, 2013.

Kishore N, *Job Satisfaction of B.ED. TeacherEducators*, India: Discovery Publishing House PVT.LTD, 2011.

Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil. 2016.

*Manajemen kinerja*. Jakarta : Rajawali Press.

Werther, William B., Keith,Davis. 1996. *Human resources and personel management*. New York : McGraw-Hill.

Yin Robert K., *Qualitative Reseach From Start to Finish* New York: The Guilford Press, 2011