

MANAJEMEN KINERJA DALAM UPAYA MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU MTS DI KOTA KENDARI

Dra. Siti Fatimah Kadir, M. Pd.

Abstrak

Penelitian ini, berfokus pada pelaksanaan manajemen kinerja dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru yang dilakukan oleh madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari yang Annuskan dalam beberapa rumusan masalah sebagai berikut: (1) Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Kinerja Guru MTs di Kota Kendari, (2) Apakah factor pendukung dan penghambat lan pelaksanaan manajemen kinerja guru di MTs Kota Kendari, dan (3) Mengapa guru selalu berupaya meningkatkan profesionalismenya di MTs Kota Kendari.

Untuk menjawab tiga permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan rancangan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dalam memperoleh data dari informan kunci maupun dari penelitian dan pengkajian langsung ang dilakukan oleh peneliti. data data yang telah dihimpun dan dikonfirmasi keabsahannya, dianalisis secara deskriptif melalui reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

Dari hasil analisa data menunjukkan bahwa MTs yang ada diKota Kendari telah menerapkan system manajemen kinerja sebagaimana dalam penelitian terungkap bahwa manajemen kinerja dilaksanakan dengan cara; membuat perencanaan secara musyawarah dengan seluruh personil madrasah, mengumpulkan data, pengamatan dan dokumentasai dengan cara; pertemuan unsur pimpinan bersama dewan guru, dan melakukan evaluasi kinerja melalui DP3. factor-faktor yang mendukung pelaksanaan manajemen kinerja meliputi kegiatan-kegiatan ilmiah pengembangan SDM, memeberi kemudahan fasilitas antak mengakses informasi melalui perpustakaan, dan perlakuan kedisiplinan yang sama antara guru dan siswa, sedangkan factor yang menenghambat adalah adanya sebagian guru mengajarkan mata pelajaran yang tidak berdasarkan pada bidangnya serta sebagian guru yang memahami dan menyadari pentingnya bekerja secara professional. adapun alas an guru senantiasa berusaha meningkatkan profesionalisme kerjanya karena, pertama; madrasah selalu memberikan perhatian pada guru, kedua; selalu menerapkan system transparansi dan mengukur kinerja guru dengan cara-cara yang manusiawi dan bersahabat, ketiga; memberi kesempatan kepada guru untuk berkembang dan keempat; memberi pujian/penghargaan bagi guru yang berhasil.

Akhirnya peneliti berkesimpulan bahwa pelaksanaan manajemen kinerja pada hakekatnya bukan berfungsi untuk memberikan penilaian performa kerja guru semata, akan tetapi yang terpenting adalah bagaimana tindakan yang harus diambil oleh kepala madrasah secara arif dan bijaksana dalam rangka mengarahkan dan membantu guru untuk mengembangkan kompetensi diri yang ada dalam dirinya sehingga mereka dapat menjadi guru yang memiliki kalifikasi yang handal dan benar-benar professional.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Profesionalisme, Guru

I. PENDAHULUAN

Madrasah adalah sebuah lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang hingga kini masih mencari bentuk idealnya, meskipun kiprah, peran dan fungsi madrasah dalam ikhtiar mencerdaskan kehidupan bangsa adalah suatu hal yang tidak lagi membutuhkan perdebatan.

Berbagai model pendidikan di Indonesia, madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang dari akar budaya masyarakat Indonesia.

Umumnya, madrasah mempunyai model dan karakteristik yang sangat tradisional baik sistem kelembagaan maupun sistem pembelajarannya. Namun dewasa ini, status madrasah telah bergeser dari paradigma lama yang cenderung hanya mengutamakan pengajaran pendidikan agama dan terkesan sebagai lembaga pendidikan kelas dua atau lembaga pendidikan masyarakat kelas pinggiran (Surtiah dan Djalil, 1999:4). Akan tetapi, sekarang madrasah telah berupaya bangkit dan berupaya menjadi sekolah umum yang berciri khas agama Islam yang setara kedudukannya dengan lembaga pendidikan umum setingkat lainnya dan berperan aktif dalam pelaksanaan sistem pendidikan nasional.

Konsekuensi dari pengakuan tersebut harus dibayar dengan target produktivitas yang maksimal dan bermutu, baik IMTAQ maupun IPTEK-nya. Dalam mencapai target tersebut, fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pembinaan dan evaluasi harus diaplikasikan dan terrefleksi pada setiap elemen madrasah; seperti kurikulum, pendidik, administrator, dan anak didik.

Upaya-upaya dalam menghadapi arus globalisasi yang kompetitif, madrasah dihadapkan pada persoalan yang beragam dan kompleks. Kelemahan madrasah, menurut hasil evaluasi Tim Ditjen Binbagais Departemen Agama (1997:27) ada tiga aspek. Pertama, unsur kurikulum; (1) terlalu sarat sehingga memicu stres murid, (2) kurang fungsional bagi kepentingan murid sendiri maupun untuk melanjutkan ke jenjang selanjutnya, dan (3) kurang proposional dilihat dari tingkat usia murid. Kedua, sumber daya pendidikan yang meliputi ; (1) sumber daya manusia yang masih kurang memadai, terutama pada aspek kepemimpinan dan guru di madrasah, (2) sarana dan prasarana yang masih terbatas, dan (3) pembiayaan yang serba kekurangan. Ketiga, segi kualitas pembelajaran yang masih membutuhkan peningkatan penguasaan teknologi pembelajaran modern dan inovasi pembelajaran lainnya.

Posisi guru menempati peran yang sangat penting dalam mengelola kegiatan pembelajaran, di mana peranan kunci ini dapat diemban apabila ia memiliki tingkat kemampuan profesional yang tinggi, yang tidak hanya diukur dari kemampuan intelektual ansich, melainkan juga dituntut untuk memiliki keunggulan dalam aspek moral, keimanan, ketaqwaan, tanggungjawab dan keluasan wawasan kependidikan dalam mengelola kegiatan pembelajaran (Depag, 2001:23-24).

Tidak dapat dipungkiri sampai saat ini, masih ada saja guru yang belum dapat melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik dengan baik sesuai dengan harapan yang di bebaskan kepadanya karena berbagai faktor penghambat yang menghalanginya. Gara sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses belajar-mengajar. Kepiawaiandan kewibawaan guru sangat menentukan kelangsungan proses belajar-mengajar di kelas maupun efeknya diluar kelas. Namun demikian, dilihat dari aspek guru, kondisi sebagian besar madrasah masih sangat memprihatinkan. Dari segi kuantitas masih belum ada kesinambungan rasio jumlah guru dan murid. Dari segi kualitas, kondisi madrasah malah lebih parah. Mereka umumnya berlatarbelakang pendidikan non keguruan, disamping keadaannya pun tidak homogen (Fadjar, 1998: 73).

Untuk mencari solusi tentang problema guru, penerapan manajemen kinerja merupakan suatu keharusan dalam meningkatkan profesionalisme guru dalam lembaga pendidikan Islam.

Pada kenyataannya, Manajemen Kinerja belum banyak dikenal dan belum diterapkan dengan baik oleh suatu lembaga pendidikan, khususnya Lembaga Pendidikan Islam. Tahapan manajemen kinerja yang mereka lakukan pada umumnya baru pada penilaian karya (*performance apparsial*) yang bertujuan mengevaluasi kinerja guru dan karyawan untuk promosi jabatan atau keangkatan dan kompensasi.

Manajemen Kinerja tidak bisa diartikan begitu sempit, sebagaimana pemahaman di atas. Manajemen Kinerja merupakan suatu proses menciptakan pengertian tentang apa yang harus, dan bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan (Ruky, 2002: 5). Manajemen kinerja dilakukan secara berkesinambungan terhadap satu lembaga, individu dan proses dengan menggunakan pendekatan sistem, yaitu analisis kerja, analisis penyebab, dan sistem intervensi yang akan menghasilkan perubahan manajemen menuju pencapaian hasil yang lebih baik.

Kinerja manusia atau yang sering dikenal dengan human performance ditentukan oleh kemampuan (*ability*), dan motivasi (*motivation*). Namun pada kenyataannya, peningkatan dan perbaikan kinerja guru sebagai pelaku pembelajaran di lembaga pendidikan umumnya hanya dilakukan melalui perbaikan sistem penggajian, kenaikan pangkat, pelatihan dan tunjangan (*fringe benefit*). Upaya yang demikian ini belum memadai untuk memaksimalkan potensi SDM untuk mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan suatu Manajemen Kinerja yang akan mengelola semua aspek yang berhubungan dengan perbaikan dan peningkatan profesionalisme guru.

Ditemukan oleh berbagai studi bahwa mutu guru secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Sedangkan guru yang bermutu ialah guru yang memiliki kemampuan dengan profesional berbagai kapasitasnya sebagai pendidik. Setidaknya, guru yang profesional harus memiliki syarat-syarat; ahli, punya etik dan orientasi kerja.

Permasalahan yang muncul kemudian adalah, guru manakah yang dituntut untuk menjadi tenaga profesional. Dalam sebuah lembaga pendidikan kita menemukan dua kelompok guru, yaitu guru yang berstatus pegawai negeri sipil, maupun guru tidak tetap. Namun ketika kita melihat tugas pendidikan yang dilakukan oleh kedua kelompok guru ini hampir tidak ada perbedaan yang berarti, bahkan guru tidak tetap ini memiliki porsi mengajar yang justru lebih banyak dari guru negeri. Tetapi tidak dapat kita pungkiri pula, bahwa perlakuan yang diterima oleh kedua kelompok guru ini sangat jauh berbeda, terutama dalam hal gaji dan tunjangan yang mereka terima setiap bulan dan kesempatan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan potensi diri.

Hal ini dapat dilihat dari sistem manajemen yang diterapkannya. Seringkali perhatian kepala sekolah pada tenaga honorer hanya sebatas pada perbaikan sistem penggajian dan tunjangan saja, sementara prestasi kerja dan pengembangan profesi mereka kurang diperhatikan, yang akibatnya dapat menimbulkan beban psikologis pada tenaga honorer, sehingga akan berdampak pada rendahnya *output* yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.

Dari hasil observasi peneliti pada Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari, pemberlakuan manajemen kinerja nampaknya sudah diterapkan dalam rangka meningkatkan profesionalisme seluruh guru dan karyawan di lingkungannya, baik yang berstatus guru honorer maupun pegawai negeri sipil. Indikasi berhasilnya proses manajemen kinerja ini dapat dilihat dari semakin bermutunya *output* siswa yang dihasilkan dari proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari. Dari tahun ke tahun kualitas lulusan Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari menunjukkan prestasi yang tinggi dibanding sekolah-sekolah sederajat lainnya.

Sistem manajemen kinerja yang diterapkan oleh Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari tidak sekadar kepada pemenuhan hak-hak guru sebagai tenaga pendidikan yang bersifat materi semata, akan tetapi juga bersinggungan dengan aspek-aspek pengembangan profesionalisme guru seperti mengikutsertakan seluruh guru madrasah dalam berbagai kegiatan pelatihan, seminar dan kegiatan-kegiatan lain yang bertujuan mengembangkan sumber daya manusia madrasah (guru).

Sistem manajemen kinerja ini nampaknya menunjukkan bahwa sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap seluruh elemen dalam madrasah, Kepala Madrasah selalu bersikap

inovatif dan memperhatikan semua potensi sumber daya manusia baik yang berstatus pegawai negeri sipil maupun guru honorer dalam peningkatan profesionalisme guru kearah yang lebih baik. Menurut asumsi peneliti, keberhasilan Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di sekolah merupakan hasil dari kinerja guru yang profesional, dan profesionalisme guru di Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari disebabkan adanya Manajemen Kinerja yang baik pula. Oleh karena itu penerapan Sistem Manajemen Kinerja di lembaga pendidikan merupakan suatu keharusan, demi tercapainya tujuan pendidikan yang diselenggarakan.

II. ACUAN TEORETIS

A. Sistem Manajemen Kinerja

Untuk memiliki sumber daya manusia yang terampil, profesional, dan berprestasi tinggi, sebuah organisasi dapat melakukan pelatihan, pendidikan dan bimbingan bagi sumber daya manusianya. Hanya saja, untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keinginan dan kegairahan untuk berprestasi tinggi. Dalam upaya memberi kinerja yang prima dan karyawan pun mengalami kepuasan kerja, maka manajemen kinerja merupakan alat untuk memberi kemudahan dalam mengelola sumber daya sesuai dengan tujuan tersebut.

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Istilah "Manajemen Kinerja" adalah peng-Indonesia-an dari "Performance Management". Kadang-kadang ada juga yang menggunakan istilah "Managing Employee Performance", tetapi terjemahan yang lebih tepat dari kata "Managing" adalah "memanajementi", sehingga "Managing Employee Performance" seharusnya berarti Memanajementi Prestasi Kerja Karyawan". Namun kata memanajementi tidak lazim digunakan sehingga kebanyakan orang menggunakan kata manajemen saja. (Ruky, 2002: 5)

Menurut Bacal (2001: 4) Manajemen Kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Manajemen Kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang:

- a. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.
- b. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
- c. Apa arti konkretnya "melakukan pekerjaan dengan baik"
- d. Bagaimana karyawan dan penyeliannya bekerjasama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
- e. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- f. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Dari definisi Manajemen Kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah Program Manajemen Kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia harus (MSDM) yang mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen yang umum, yaitu dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi.

2. Manajemen Kinerja Sebagai Sebuah Sistem

Manajemen Kinerja merupakan sebuah sistem, karenanya ia harus berhubungan dengan bagian-bagian lain dari suatu sistem yang lebih luas dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi penting lain pada organisasi.

Kata sistem menunjuk pada sesuatu yang memiliki bagian atau komponen-komponen yang berinteraksi dan bekerja sama secara interdependent untuk mencapai sesuatu. Sistem tersebut menerima input dan melalui serangkaian proses, mengubah input menjadi out put-produk, jasa, ataupun informasi (Bacal, 2001: 31).

Adapun sebuah sistem manajemen kinerja komponen-komponen adalah:

a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal yang biasa digunakan oleh karyawan dan managernya untuk memulai proses manajemen kinerja. Manager dan karyawan bekerja sama untuk mengidentifikasi apa yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan, seberapa baiknya hal itu perlu dilaksanakan, mengapa pekerjaan itu harus dilakukan dan hal-hal spesifik lainnya.

Perencanaan kinerja dapat dibagi ke dalam tiga tahapan utama, yaitu persiapan, pertemuan, dan penutupan proses tersebut.

Pertama, tahap persiapan. Manajer maupun karyawan harus mengetahui dengan baik ke mana arah tujuan organisasinya. Hal ini merupakan sesuatu yang dapat dilakukan sebelum mereka bertemu. Di samping itu, karyawan dapat mengkaji ulang deskripsi kerjanya secara independen.

Kedua, tahap pertemuan. Manajer dan karyawan duduk bersama mendiskusikan pekerjaan untuk tahun mendatang.

Ketiga, tahap penutup atau tahap evaluasi di mana manajer dan karyawan menyelesaikan berbagai hal yang masih belum tuntas, dan menyelesaikan penentuan tujuan serta standar.

b. Komunikasi kinerja yang berlangsung terus-menerus

Ada beberapa metode komunikasi yang bisa digunakan dalam manajemen kinerja, yaitu metode-metode formal dan metode-metode informal. Metode- metode formal terdiri dari:

- 1) Laporan tertulis
- 2) Pertemuan berkala manajer yang berkala karyawan
- 3) Pertemuan berkala kelompok atau tim dengan manajer (Bacal, 2002:87).

Di samping metode-metode formal tersebut ada metode-metode informal yang bisa didapatkan dari pertemuan informal seperti mengobrol, berbincang-bincang saat istirahat, atau dari "manajemen dengan berjalan-jalan".

Kelebihan dari metode informal adalah bahwa metode ini "tepat waktu". Ketika suatu masalah terjadi atau persoalan terjadi, sebuah percakapan singkat segera mengikutinya dan segalanya bisa diluruskan dengan cepat. Namun demikian, tiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga kita perlu memilihnya sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada dalam organisasi.

c. Pengumpulan data, pengamatan dan dokumentasi

Pengumpulan data adalah sebuah cara yang sistematis dan terorganisir untuk mengumpulkan informasi tentang kinerja seseorang karyawan, sebuah unit kerja, ataupun organisasi. Observasi atau pengamatan merupakan jenis khusus pengumpulan data di mana manajer melihat ataupun mendengar sesuatu secara langsung, bukan dari orang lain, yang terakhir mendokumentasikan mengacu pada tindakan yang diambil seorang manajer untuk mencatat pengumpulan data, pengamatan dan komunikasi, serta keputusan yang melibatkan karyawan secara perseorangan.

d. Evaluasi Kinerja

Ada beberapa sistem evaluasi yang diungkapkan dalam hubungannya dengan manajemen kinerja. Bacal (2002) dalam buku performance management, mengungkapkan tiga sistem evaluasi yang dapat dipergunakan dalam pelaksanaan manajemen kinerja, yaitu; (a) sistem penilaian (*rating system*), yaitu dengan cara menilai kinerja karyawan dengan memberika nilai-nilai a-b-c atau dengan angka. (b) sistem peringkat (*rating system*), yaitu sistem evaluasi dengan cara

membandingkan orang-orang yang melakukan pekerjaan yang sama untuk menentukan siapa yang terbaik, terbaik kedua dan seterusnya. (c) sistem penilaian berdasarkan tujuan dan standar (*object-based system*), adalah sistem penilaian kinerja seseorang di mana keberhasilan diukur dari tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari beberapa sistem evaluasi yang disebutkan di atas, nampaknya untuk menilai kinerja seseorang, terutama dalam hubungannya dengan kerja pendidikan yang dilakukan oleh seorang guru, seharusnya pemimpin menerapkan sistem penilaian yang kolaboratif, tidak hanya menekankan evaluasi kepada satu sistem penilaian saja.

3. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja

Program Manajemen Kinerja (*Performance Management*) mempunyai ruang lingkup yang luas atau bersifat menyeluruh yang menggarap semua tersebut bagian atau fungsi dari sebuah organisasi. Elemen-elemen adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari *input* (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan kerja, kesehatan kerja, *lay out* tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan (Ruky, 2002: 7)

Semua kegiatan yang dilakukan dalam kerangka Manajemen Kinerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar seperti disebutkan di atas harus bersifat terpadu (*integrated*) dan tidak boleh berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi.

4. Tujuan, Fungsi dan Manfaat Program Manajemen Kinerja

a. Tujuan Manajemen Kinerja

Ada sejumlah tujuan yang dapat dicapai oleh organisasi dengan menerapkan Sistem Management Kinerja, yaitu:

- 1) Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun secara kelompok.
- 2) Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- 3) Merangsang pengembangan pribadi dengan dalam tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi.
- 4) Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- 5) Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- 6) Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

b. Fungsi Manajemen Kinerja

Menurut Anderson (1992:187. 188), fungsi manajemen kinerja dapat dikategorikan sebagai fungsi evaluatif dan fungsi pengembangan.

Fungsi evaluatif bertujuan untuk mengetahui sejauh mana para pekerja dapat menunjukkan kinerja aktualnya pada satu periode waktu tertentu dibandingkan dengan kinerja yang dipersyaratkan atau standar yang ditetapkan.

Sedangkan fungsi pengembangan atau disebut pula sebagai *future-oriented purposes* digunakan untuk melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk pekerja dan menetapkan target pencapaian baru.

c. Manfaat Manajemen Kinerja

Ada beberapa manfaat atau keuntungan dari manajemen kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Bacal (2001: 6-10) sebagai berikut;

1) Bagi Manajer

- a) Mengurangi perlunya manajer ikut terlibat dalam semua hal (manajemen mikro).
- b) Menghemat waktu dengan membantu para karyawan mengambil keputusan sendiri, dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan dengan benar.
- c) Mengurangi kesalahpahaman yang menghabiskan waktu diantara para staf tentang siapa yang bertanggung jawab atas apa.
- d) Mengurangi frekuensi situasi di mana kita tidak memiliki informasi pada saat kita membutuhkannya.
- e) Mengurangi berbagai kesalahan (dan terulangnya hal itu) dengan membantu kita serta staf kita mengidentifikasi sebab-sebab kesalahan ataupun terjadinya inefisiensi.

2) Bagi Karyawan

- a) Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa itu harus dikerjakan.
- b) Memberikan kekuasaan keputusan sehari-hari.
- c) Memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- d) Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja, seperti sumber daya yang tidak memadai.

3) Bagi Organisasi

Organisasi akan bekerja lebih efektif bila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggung jawab kerja setiap karyawan semuanya terhubung. Bilamana orang-orang dalam organisasi memahami bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, produktivitas biasanya meningkat.

B. Guru Sebagai Tenaga Profesional

Kebutuhan akan guru profesional yang makin mendesak adalah sejalan dengan tuntutan akan kapasitas mereka untuk menjadi manajer kelas yang baik. Ini karena di samping melakukan tugas kependidikan dan pembelajaran, guru juga melaksanakan tugas manajemen atau administrasi kelas. Kemampuan guru dalam mengelola kelas ini menjadi keniscayaan, bahkan merupakan salah satu ukuran kemampuan profesional mereka. Setidaknya ada dua alasan yang melatarbelakangi upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan. Pertama, kemampuan profesional guru mengelola kelas masih diragukan sebagian pengguna jasa sekolah. Kedua, kebutuhan dan tuntutan akan guru yang profesional menjadi sangat esensial. Termasuk kemampuan mereka dalam mengelola kelas ketika lembaga pendidikan semakin dituntut untuk menghasilkan lulusan yang bermutu.

1. Pengertian Profesional, Profesionalisme, Profesionalisasi

Kata *profesional* merujuk pada dua hal. Pertama, orang yang menyandang suatu profesi. Orang yang profesional biasanya melakukan pekerjaan secara otonom (pekerjaan yang dilakukan oleh penyandang profesi benar-benar sesuai dengan keahliannya) dan dia mengabdikan diri pada pengguna jasa dengan disertai rasa tanggung jawab atas kemampuan profesionalnya itu. Kedua, kinerja atau performance seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

Profesionalisme berasal dari kata bahasa Inggris "*professionalism*" yang secara leksikal berarti sifat profesional. Profesionalisme dapat diartikan sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.

Profesionalisasi merupakan proses peningkatankualifikasiatau kemampuan para anggota penyandang suatu profesi untuk mencapai kriteria standar ideal dari penampilan atau perbuatan yang diinginkan oleh profesinya itu. Profesionalisasi mengandung makna dua dimensi utama, yaitu peningkatan status dan peningkatan kemampuan praktis.

2. Peningkatan Profesionalisme Guru

Dalam lembaga pendidikan, guru menempati peran kunci dalam mengelola kegiatan proses belajar mengajar. Berhasil tidaknya pendidikan yang diselenggarakan tergantung pada kemampuan guru, sebagai tenaga pendidikan. Peran kunci tersebut dapat diemban apabila ia memiliki tingkat kemampuan profesional yang ting Secara umum, kemampuan profesional gurutidak hanya ditakardarikemampuan intelektual melainkan juga keunggulan aspek moral, keimanan, ketaqwaan, disiplin, tanggung jawab, dan keluasan wawasan ini ditandai dengan adanya keterbukaan profesional, semangat keluasan dan diverifikasi layanan penunaian tugas profesionalnya.

Untuk melihat apakah seorang guru dikatakan profesional atau tidak, dapat dilihat dari dua perspektif. Pertama, dilihat dari tingkat pendidikan minimal dari latar belakang pendidikan untuk jenjang sekolah tempat dia menjadi guru. Kedua, penguasaan guru terhadap materi bahan ajar, mengelola proses pembelajaran, mengelola siswa, melakukan tugas-tugas bimbingan, dan lain-lain.

III. METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Untuk mengkaji penelitian tentang manajemen kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari ini, peneliti menggunakan pendekatan studi kualitatif. Studi tentang Manajemen Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari ini telah dikaji dengan pendekatan fenomenologi, sebab dalam studi ini memerlukan penghayatan dan interpretasi terhadap perilaku kepala sekolah, guru, maupun tenaga pendukung lainnya.

B. Sumber Data

Informan dalam penelitian ini atas digunakan secara simultan, dalam terdiri dari beberapa orang yang dianggap menguasai informasi yang berkaitan dengan persoalan yang akan dikaji, antara lain:

1. Kepala Madrasah
2. Wakil Kepala Bidang Umum
3. Wakil Kepala Urusan Kurikulum
4. Wakil Kepala Sarana Prasarana
5. Wakil Kepala Urusan Kesiswaan
6. Wakil Kepala Urusan Hubungan Masyarakat
7. Kepala Tata Usaha Madrasah

Pemilihan informan digunakan teknik purposive sampling. Yaitu penunjukan atas beberapa orang sebagai informan di samping untuk kepentingan kelengkapan akurasi informan juga dimaksudkan untuk mengadakan cross check terhadap berbagai informan yang berbeda sehingga diharapkan akan mendapatkan informasi yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan

keabsahannya. Informan kunci dari penelitian ini adalah Kepala Madrasah sebagai manajer yang mempunyai perilaku langsung terhadap lembaga yang dipimpinya.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam studi ini menggunakan tiga teknik yang dilakukan secara berulang-ulang agar keabsahan data dapat dipertanggung-jawabkan. Ketiga teknik tersebut adalah:

1. Pengamatan terlibat
2. Wawancara mendalam
3. Dokumentasi

Ketiga teknik pengumpulan data di atas digunakan untuk saling melengkapi antara data satu dengan data yang lain.

D. Analisis Data

Sesuai dengan data yang diperoleh di Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari, maka penelitian ini menggunakan teknik analisa data kualitatif diskriptif, yaitu analisis yang berpedoman pada cara berpikir yang merupakan kombinasi antara berpikir induksi dan deduksi.

Penerapan teknik analisis data dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga alur, yaitu (1) Reduksi data, (2) penyajian data, (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi (Miles & Huberman, 1992). Data yang dianalisis dalam penelitian ini berupa (1) narasi hasil wawancara, (2) pencatatan hasil observasi dan, (3) angket.

E. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data dicek dengan tehnik triangulasi yaitu;

1. Triangulasi dengan sumber
2. Triangulasi dengan metode, dan
3. Triangulasi dengan teori

IV. HASIL PENELITIAN

1. Pelaksanaan Manajemen Kinerja

a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan merupakan kegiatan yang pertama dan utama dari sebuah tindakan manajemen tidak terkecuali dengan manajemen kinerja, karena tanpa perencanaan yang matang program akan berjalan tanpa arah bahkan sulit bagi pelaksana kegiatan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Perencanaan dalam manajemen kinerja adalah tindakan melihat kedepan untuk memaksimalkan kinerja dimasa akan datang. Peningkatan yang dapat diwujudkan produktivitas dengan cara melakukan pertemuan- pertemuan antara kepala madrasah dan seluruh guru untuk merencanakan seluruh program pendidikan yang akan dilaksanakan oleh madrasah dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk menyusun program pendidikan yang akan dilakukannya tersebut. Pelaksana utama dalam kegiatan pembelajaran adalah guru karena itu guru adalah orang yang pertama mengetahui apakah program yang disampaikan kepada siswa berhasil atau tidak yang kemudian ditindak lanjuti dengan kegiatan pengayaan.

Sehubungan dengan perencanaan kerja, kepala madrasah berupaya menciptakan kesepakatan dalam bekerja antar berbagai pihak, kepala madrasah disatu pihak dan wakil kepala madrasah dan guru-guru dipihak yang lain. Pendekatan kesepakatan ini memberi ruang gerak kepada guru- guru mengembangkan kompetensinya dalam menciptakan berbagai program pendidikan yang inovatif yang dapat menghantarkan siswa kearah yang lebih maju. Teori yang mendasari kebijakan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah teori Bacal yaitu; Manajemen kinerja sesungguhnya adalah sebuah proses komunikasi yang

berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya.

b. Membangun komunikasi kerja

Membangun komunikasi kerja secara terus menerus yang bermanfaat untuk meningkatkan profesionalisme melalui komunikasi pihak guru, manajemen sekolah dan guru dapat berbagi informasi tentang kemajuannya, kendala yang dihadapi, kemungkinan solusi yang diambil untuk penyelesaian masalah dan sebagainya. Tindakan awal yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun komunikasi kerja adalah menetapkan tujuan dan tugas masing-masing guru sesuai bidang keahlian dan kemampuan yang mereka miliki. Tindakan menentukan job description kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan lainnya dimaksudkan untuk menghindari terjadinya kesalahan pemahaman dalam melakukan sebuah pekerjaan disebabkan guru memahami apa yang seharusnya mereka lakukan.

Komunikasi lain yang dibangun di madrasah tsanawiyah sekota Kendari adalah membuka percakapan bebas diluar pertemuan-pertemuan formal yang terikat oleh ruang dan waktu. Percakapan ini nampak gurulah lebih terbuka menyampaikan segala unek-unek yang mereka alami selama mengajar tanpa ada beban secara psikologis. Manfaat dari strategi ini kepala madrasah dapat memperoleh informasi yang mungkin saja terlewatkan dalam berbagai rapat atau pertemuan disebabkan keterbatasan para guru mengungkapkan persoalan yang dapat menurunkan reputasinya.

c. Mengumpulkan Data, Pengamatan dan Dokumentasi Kinerja Guru

Salah satu cara mengumpulkan informasi kinerja guru madrasah se kota Kendari adalah pengumpulan data secara sistematis. Proses pengumpulan data ini dimaksudkan untuk mencari dan memecahkan masalah yang dapat dijadikan dasar pijakan bagi setiap pengambilan keputusan yang dibebankan kepada guru.

Pelaksanaan sistem manajemen kinerja di madrasah tsanawiyah sekota kendari sehubungan dengan pengumpulan data adalah; mengadakan pertemuan dengan wakil-wakil kepala madrasah dan beberapa orang perwakilan guru. Membuat catatan-catatan kecil mengenai pribadi guru. Pengumpulan data, pengamatan dan dokumentasi bertujuan untuk mengukur seberapa besar tingkat kinerja yang telah dikerjakan oleh guru madrasah. Dengan demikian manajemen kinerja yang diterapkan oleh kepala madrasah selalu didasarkan atas fakta dan bukti yang dapat dipertanggung jawabkan tidak hanya bermain pada wilayah perasaan saja.

d. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari dilakukan dengan cara membuat Daftar Penilaian Pelaksanaan (DP3). Pekerjaan Penilaian kinerja semacam ini memang terkesan sangat mudah dan kurang berdampak pada upaya menemukan solusi permasalahan yang dihadapi oleh guru akan tetapi juga kurang arif jika penilaian ini hanya digunakan untuk menghukum para guru yang memiliki kinerja kurang bagus. Yang terpenting dari proses evaluasi kinerja ini adalah sejauh mana kepala madrasah dapat memanfaatkan hasil evaluasi tersebut untuk menyempurnakan kemampuan profesional guru.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Manajemen Kinerja pada Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari.

Upaya meningkatkan profesionalisme guru terlaksana karena beberapa faktor yang mendukung yaitu peningkatan kemampuan guru melalui; (1) mengikut dalam kegiatan sertakan guru-guru

ilmiah untuk mengembangkan sumber dayanya seperti seminar, lokakarya dan sebagainya: (2) mengikut sertakan dalam program pengembangan sumber daya manusia misalnya mengikutkan kuliah lanjutan untuk pembenahan sertifikasi mengajar (bagi yang belum memiliki sertifikasi mengajar); mengikut sertakan guru-guru dalam program musyawarah gurumatapelajaransertaprnilaian kinerja guru dan kedisiplinan menjalankan tugas dan tanggung jawab; memberikan untuk mempergunakan kemudahan madrasah (perpustakaan) fasilitas untuk mengakses informasi tentang pendidikan, koordinasi dengan orang tua/wali siswa dalam menilai kinerja dan kedisiplinan guru, terutama dalam hubungannya dengan kedisiplinan ibadah.

Teori-teori yang mendasari adanya faktor-faktor pendukung diatas meliputi:

1. Teori Ruki, tentang tujuan manajemen kinerja: (a) meningkatkan prestasi kerja, (b) merangsang minat pengembangan dan (c) menyusun program pengembangan atau pelatihan tepat guna.
2. Teori harapan hubungan upaya kinerja yang dikemukakan oleh Victor Vroom dalam Stephen, seorang guru di motivasi untuk menjalankan upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar kesuatu penilaian kinerja yang baik.
3. Teori perubahan organisasi yang diungkapkan oleh Stoner, yang mengatakanbahwasetiaporganisasi tergantung pada interaksi dengan lingkungan luar demi kelangsungan hidupnya.

Sedangkan factor yang menghambat pelaksanaan manajemen kinerja pada Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari adalah; (1) tidak semua guru memahami tentang pentingnya bekerja secara baik dan maksimal, (2) terlalu mendasarkan penilaian kinerja pada dokumen tertulis dan ada sebagian kecil guru yang belum memiliki keahlian yang sesuai dengan mata pelajaran yang disampaikan.

Teori yang mendasari faktor Penghambat diatas meliputi;

1. Teori Sahertian, profesi hakekatnya adalah suatu pernyataan pada atau janji terbuka pada suatu jabatan atau pelayanan karena orang tersebut harus terpanggil untuk menyambut pekerjaan tersebut.
2. Teori Creemers, bahwa efektifitas belajar-mengajar sangat dipengaruhi oleh faktor yang dinamakan dengan kesesuaian (*consistency*).
3. Alasan (*reason*) yang mendasari semangat kerja guru honorer tetap tinggi walaupun perlakuan yang mereka terima berbeda karena: (1) pihak madrasah selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan kenaikan pangkat, tunjangan jabatan, dan memberikan insentif sebagai kompensasi kerja. (2) menerapkan sistem manajemen terbuka/transparansi dalam segala hal, baik dalam hal keuangan, perencanaan, pelaksanaan hingga proses evaluasi program pendidikan dalam rangka menciptakan lingkungan pendidikan yang terkesan fleksibel dan bersahabat, (3) pihak madrasah selalu terbuka terhadap saran dan kritikan yang disampaikan oleh guru, (4) memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan upaya berbagai pengembangan kemampuan profesionalnya, (5) mengukur tingkat keberhasilan guru secara objektif dan penuh kekeluargaan, dan (6) memberikan pujian dan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memiliki komitmen tinggi dalam mengembangkan kemampuan diri dan madrasah tempat mereka mengabdikan.

Teori teori yang mendasari alasan honorer memiliki semangat yang tinggi mengapa para guru khususnya tenaga dalam bekerja meliputi:

1. Teori Claud dan George dalam Hasibuan (2001: 23) menyatakan bahwa pengarahan dan pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara-cara persuasive akan dapat motivasi kerja merangsang untuk selalu berusaha guru mengembangkan kemampuan dirinya.
2. Teori Carrol (1989) mengungkapkan bahwa efektifitas lingkungan belajar sebenarnya dipengaruhi oleh: (a) *opportunity to learn*, (b) *perseverence*, dan *ability to understand*. Hasibuan (1999: 106) juga mengungkapkan bahwa pada dasarnya manusia memiliki kebutuhan sosial, dimana satu salah kebutuhan sosial yang dimiliki oleh manusia adalah kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participant*). Bila kebutuhan sosial manusia ini telah terpenuhi maka ia akan memiliki semangat untuk selalu mengembangkan kemampuan dirinya. Disisi lain, Maslow dalam teori hirarki kebutuhannya juga mengungkakan tentang kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) yang dimiliki setiap manusia. Manusia akan berupaya memaksimalkan kinerja melakukan tindakan-tindakan yang dapat memunculkan pribadinya sehingga semua orang mengenalnya.
3. Teori Maslow (1999: 77) kebutuhan yang dimiliki oleh seluruh manusia, yaitu kebutuhan akan rasa penghargaan. Dilain pihak, Hasibuan (1999: 106) juga mengungkapkan bahwa seluruh manusia pada hakekatnya memiliki kebutuhan akan perasaan dihargai, dihormati dan ingin maju.

V. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian tentang manajemen kinerja dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kota Kendari, dapat peneliti simpulkan bahwa pelaksanaan proses manajemen kinerja pada hakekatnya bukan berfungsi untuk memberikan penilaian performan kerja yang dilakukan oleh guru semata, akan tetapi yang terpenting dari seluruh proses manajemen kinerja itu adalah bagaimana tindakan yang harus diambil oleh kepala madrasah secara arif dan bijaksana dalam rangka mengarahkan dan membantu guru untuk mencapai tingkat tertinggi kompetensi diri yang ada dan tersembunyi dalam dirinya. Sehingga pada akhirnya mereka akan menjadi sosok guru yang disegani, dihormati, memiliki kualifikasi yang baik serta menjadi contoh yang baik bagi seluruh siswa mereka.