

**PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA GURU BERDASARKAN STANDAR
KUALIFIKASI AKADEMIK KOMPETENSI GURU DAN KOMPETENSI
GOMES SEBAGAI ACUAN PEMBERIAN INSENTIF
(Studi Kasus SMA Brawijaya Smart School, Malang)**

**THE ASSESSMENT OF TEACHER PERFORMANCE BASED ON ACADEMIC
QUALIFICATION STANDARD OF TEACHER COMPETENCE AND GOMES
COMPETENCE AS THE GUIDE FOR INCENTIVE
(Case Study Brawijaya Smart School Senior High School, Malang)**

Atikah ¹⁾, Nasir Widha Setyanto ²⁾, Ceria Farela Mada Tantrika ³⁾

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: atikatamiimi@yahoo.com¹⁾, nazzyr_lin@ub.ac.id²⁾, ceria_fmt@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Sistem penilaian kinerja guru di SMA Brawijaya Smart School dilakukan sebagai formalitas namun tidak ada suatu usaha perbaikan apapun dari pihak sekolah. Sehingga dibutuhkan suatu rancangan sistem penilaian kinerja yang dapat memotivasi kinerja guru SMA Brawijaya Smart School. Untuk itu dirancang sistem penilaian kinerja guru berbasis kompetensi, khususnya Kompetensi Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru yang dipadukan dengan Kompetensi Gomes. Tahap awal dilakukan perhitungan bobot pada tiap kompetensi menggunakan kuesioner pembandingan berpasangan yakni dengan metode AHP. Hasil perhitungan bobot persentase masing-masing kompetensi adalah kreativitas 20,70% , Inisiatif 14,42%, Kesesuaian materi pembelajaran 13,9% , Kerjasama 10,5%, Kesiapan mengajar 9,62%, keteladanan 5,85%, integritas diri 5,85 % , Pengetahuan mengenai tugas 5,66 % , kuantitas 4,0%, kesungguhan 3,68%, Kehadiran 2,83%, Kemauan belajar 1,89% dan Ketepatan waktu 1,04%. Selanjutnya dilakukan penilaian dengan menggunakan kuesioner menggunakan metode penilaian Rating Scale. Hasil dari penilaian tersebut diolah sehingga didapat prestasi kerja dari masing-masing guru. Tahap akhir adalah melakukan perhitungan insentif berdasarkan prestasi kerja yang telah dicapai.

Kata kunci : Penilaian Kinerja Guru, AHP, Rating Scales, Insentif

1. Pendahuluan

Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU RI No. 20, 2003). SMA Brawijaya Smart School adalah Sekolah Menengah Atas Nasional dalam naungan Universitas Brawijaya dan bertekad menghasilkan lulusan yang berkualitas internasional yang mampu bersaing dan berkolaborasi secara global. Dalam segi infrastruktur SMA Brawijaya Smart School dapat terbilang sangat baik karena memiliki

lingkungan yang nyaman serta fasilitas pendukung yang memadai. Namun yang disayangkan output dari siswa-siswi SMA Brawijaya Smart School tidak terlalu baik hal ini diketahui dari nilai UAN siswa-siswi SMA Brawijaya Smart School dimana pada tahun ajaran 2010/2011 yaitu lulusan pertama SMA Brawijaya Smart School terdapat satu siswa yang tidak lulus ujian akhir nasional.

Hal ini sangat berdampak buruk bagi citra SMA Brawijaya Smart school sehingga kewajiban dari para guru disana untuk dapat meningkatkan kinerja mereka agar dapat menghasilkan *output* siswa-siswi yang berkualitas dan mencapai visi dan misi sekolah. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan berbagai langkah terobosan yang bertujuan memaksimalkan peran guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yakni : mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih menilai dan mengevaluasi anak didik. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberlakukan

sistem penilaian kinerja guru di SMA Brawijaya Smart School yang dapat memotivasi para guru untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi penetapan standar prestasi kerja, penilaian prestasi kerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini, dan memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja (Stoner et.al, 1996).

Untuk dapat menyelesaikan permasalahan menyangkut peningkatan kinerja guru di SMA Brawijaya Smart School dapat dilakukan dengan memberikan sistem pemberian insentif yang didasarkan kepada prestasi kerja dari masing-masing guru. Yang terlebih dahulu dilakukan penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya.

Pemberian insentif terhadap guru adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi guru untuk dapat melaksanakan semua tugas dan kewajibannya dengan lebih efektif dan efisien. Insentif adalah suatu wujud penghargaan atas jasa seseorang kepada organisasi yang bersangkutan yang diharapkan dapat mempengaruhi atau mengubah sikap atau tingkah laku pegawai yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan Wignjosoebroto (1996). Insentif terkait erat dengan kinerja guru. Terdapat timbal balik dua arah antara pemberian insentif dengan kinerja. Insentif diberikan karena adanya kinerja yang baik dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi dimasa mendatang. Motivasi yang diberikan dapat berupa insentif baik yang bersifat formal maupun non formal, sehingga kemauan, kemampuan dan semangat kerja guru akan meningkat dengan sendirinya (Handoko, 2001).

Dalam sistem pemberian insentif diperlukan metode pemecahan masalah berupa kriteria atau faktor penilaian yang jelas dalam merancang suatu sistem penilaian kinerja. Metode untuk menetapkan urutan atau nilai prioritas dari masing-masing faktor atau kriteria penilaian tersebut, selain itu juga dibutuhkan rancangan format penilaian kinerja yang merangkum seluruh nilai dari masing-masing guru berdasarkan kriteria kinerja dalam suatu basis data.

Suatu metode yang mampu mengatur kriteria-kriteria penilaian itu dalam suatu hierarki dan memasukkan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan

perbandingan relatif adalah dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan metode penilaian *Rating Scales*. AHP merupakan sebuah teknik pengambilan keputusan multikriteria (berkriteria banyak), dimana faktor kuantitatif dan faktor kualitatif dikombinasikan, sehingga dapat dilakukan pengurutan prioritas, kedudukan, dan evaluasi terhadap alternatif-alternatif (Saaty,1994). Sedangkan *Rating Scales* merupakan *scales* alat pengumpul data yang digunakan dalam observasi untuk menjelaskan, menggolongkan, menilai individu atau situasi (Handoko, 1996).

Untuk meningkatkannya dirancang sistem penilaian kinerja guru berbasis kompetensi khususnya Kompetensi Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru yang dipadukan dengan kompetensi *Gomes* (1995) yang nantinya akan dijadikan sebagai tolak ukur penilaian kinerja guru sebagai acuan dalam pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja dari tiap individu guru.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang sistem penilaian kinerja guru berdasarkan prestasi kerja guru di SMA BSS yang digunakan sebagai acuan pemberian insentif.

2.1 Pengumpulan Data

2.1.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lapangan, dimana dalam penelitian ini data itu meliputi :

1. Data standar kinerja guru.
2. Data kepegawaian dan prestasi kerja.
3. Data hasil kuisioner untuk pembobotan masing-masing kriteria kinerja.

2.1.2 Pengumpulan Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui riset kepustakaan dan telah hasil penelitian sejenis yang pernah dilakukan, selain itu juga data umum sekolah dan struktur organisasi.

2.2 Langkah-langkah Penelitian

Metodologi penelitian digambarkan dalam bentuk langkah – langkah yang akan dilakukan peneliti yaitu:

1. Perumusan masalah (*Problem definition*)
Didasarkan pada tinjauan pustaka, pencarian referensi (*reference model*) dan

- data-data yang diperlukan. Kemudian setelah merumuskan masalah, maka ditetapkan pula tujuan dari pemecahan masalah yang akan dilakukan.
2. **Perancangan Struktur Hirarki**
Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, maka dilakukan perancangan struktur hirarki perpaduan antara Kompetensi Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dan kompetensi Gomes (1995). Juga dirancang hirarki dari masing-masing faktor atau kriteria penilaian kinerja sebelum dilakukan proses pembobotan.
 3. **Penyebaran dan Pengumpulan Kuisisioner**
Kuisisioner yang berisi skala banding penilaian antar faktor atau kriteria penilaian kinerja disebarkan kepada responden sesuai dengan yang ditentukan dan kemudian dikumpulkan kembali untuk diolah dengan metode AHP.
 4. **Menentukan Bobot Kriteria Penilaian Kinerja**
Dilakukan untuk menghasilkan bobot masing-masing kemampuan kerja serta juga kriteria penilaian kinerja. Pengolahan dilakukan dengan AHP yaitu dengan perbandingan penilaian berpasangan.
 5. **Menguji Konsistensi**
Pengujian dilakukan dengan mencari nilai rasio inkonsistensi untuk setiap responden atau tim penilai kinerja. Pengujian ini dilakukan terhadap kemampuan kerja dan kriteria penilaian kinerja yang telah ditentukan. Jika nilai rasio konsistensi kurang atau sama dengan 0.1 berarti penilaian dapat dipertanggung jawabkan.
 6. **Perancangan Format Penilaian Kinerja**
Untuk mendapatkan skor dan nilai prestasi kinerja guru, maka sebelumnya dibuat format penilaian kinerja yang menunjang metode *rating scales* dalam pemberian nilai terhadap kinerja guru.
 7. **Penentuan Nilai Prestasi Kinerja**
Setelah bobot dari masing-masing kriteria diperoleh dan prioritas keseluruhan telah ditentukan, maka masing-masing bobot tersebut dikalikan dengan nilai yang diberikan tim penilai dengan metode penilaian *rating scales* yang telah di konsep dalam bentuk basis data untuk mendapatkan skor masing-masing kriteria. Yang akhirnya jumlah dari seluruh skor tersebut itulah yang menjadi nilai prestasi kinerja untuk seorang guru.
 8. **Format Perhitungan Pemberian Insentif**
Melalui nilai prestasi kinerja, dapat ditentukan berapa persentase kenaikan nilai prestasi kerja yang akan menentukan pula berapa insentif yang berhak diterima seorang guru berdasarkan prestasi kerjanya.
- ### 3. Hasil dan Pembahasan
- #### 3.1 Sistem Penilaian Kinerja Guru SMA Brawijaya Smart School
- Penilaian kinerja guru SMA Brawijaya Smart School selama ini sudah melakukan penilaian terhadap prestasi kinerja guru yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Penilaian kinerja dilakukan oleh supervisi sekolah yang sistemnya mendatangi setiap kelas untuk dilakukan penilaian terhadap kinerja staff pengajar mereka secara langsung selain itu juga digunakan beberapa data *report* pendukung mengenai kinerja masing-masing guru seperti absensi kehadiran, kesediaan guru dalam mengikuti *event* sekolah yang diadakan, dll.
- Namun sistem ini memiliki kelemahan yaitu sistem penilaian kinerja yang selama ini dilakukan hanya sebatas untuk mengetahui hasil kinerja dari seorang guru tanpa melakukan suatu usaha perbaikan ataupun peningkatan kualitas kinerja guru seperti pemberian *reward* atau *punishment*. Hal ini dapat menyebabkan guru di SMA Brawijaya Smart School merasa kurang termotivasi untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka.
- #### 3.2 Kriteria Penilaian Kinerja Guru
- Penyusunan suatu hierarki membutuhkan informasi yang akurat, dalam hal ini adalah supervisi sekolah, teman sejawat atau tenaga kependidikan maupun siswa-siswi SMA BSS. Acuan dalam penyusunan hirarki yaitu dengan pengisian kuisisioner oleh para responden yang sesuai serta studi literatur pada penelitian sebelumnya mengenaikriteria penilaian kinerja. Semua informasi dari berbagai metode ini akhirnya diperoleh kriteria kinerja guru dengan mengacu pada kriteria atau faktor kinerja menurut Standar Utama Kompetensi Guru dan kompetensi Gomes (1995), yaitu:
1. *Quantity work* (Kuantitas Kerja), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
 2. *Quality of work* (Kualitas Kerja), yaitu kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Yang dipecah menjadi:

- 1) Kesiapan terhadap kegiatan belajar mengajar
- 2) Kesesuaian materi pembelajaran dengan kurikulum
3. *Job knowledge* (Pegetahuan), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya. Yang dipecah menjadi:
 - 1) Pengetahuan mengenai tugas
 - 2) Kemauan untuk terus belajar
4. *Creativeness* (Kreativitas), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakantindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (Kerja Sama), yaitu kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability* (Keandalan), yaitu kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran penyelesaian kerja. Yang dipecah menjadi:
 - 1) Kepercayaan dan kesungguhan dalam penyelesaian tugas
 - 2) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
 - 3) Kehadiran
7. *Initiative* (Inisiatif), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* (Kualitas Personal), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi. Yang dipecah menjadi:
 - 1) Keteladanan
 - 2) Integritas Pribadi

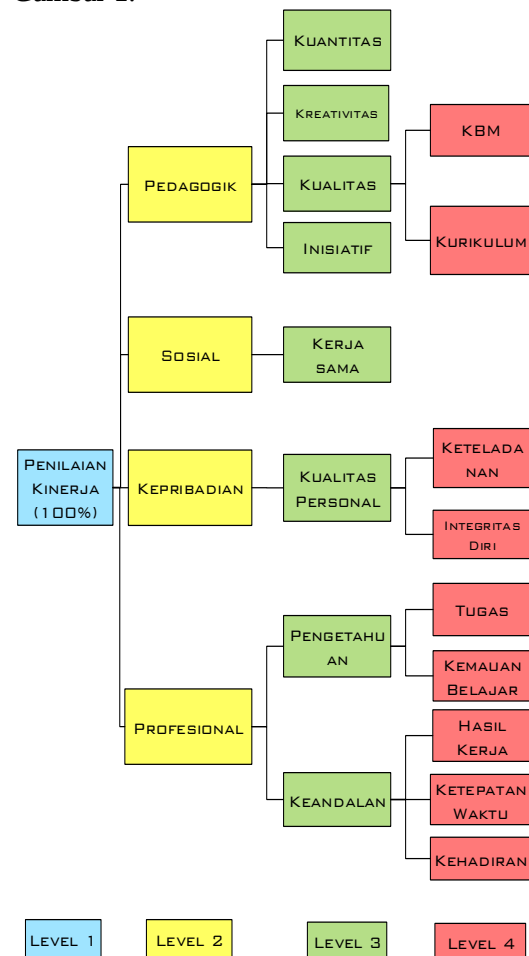
Dari faktor-faktor di atas, maka faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan masing-masing ke dalam Standar Utama Kompetensi Guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007) yang dikembangkan secara utuh ke 4 kompetensi utama guru, yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik
Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi Sosial
Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.
3. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

4. Kompetensi Profesional
Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

Dengan demikian, faktor-faktor penilaian kinerja tersebut (kompetensi kinerja Gomes) dapat dikelompokkan dan dikenali ke dalam 4 kompetensi utama guru berdasarkan Standar Utama Kompetensi Guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007). Kemudian berdasarkan klasifikasi kemampuan dan kriteria kinerja yang telah ditentukan, maka dapat dirancang struktur hierarki penilaian kinerja guru seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Rancangan Struktur Hirarki Penilaian Kinerja Guru

Dari Gambar 1. Dapat dilihat pada struktur hierarki penilaian kinerja guru SMA BSS, dimana :

1. Level 1 merupakan penilaian kinerja
2. Level 2 merupakan Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
3. Level 3 merupakan Kompetensi Gomes
4. Level 4 merupakan *breakdown* dari subkriteria dari Kompetensi Gomes.

3.3 Penilaian Tingkat Kepentingan

Data penilaian tingkat kepentingan ini diperoleh dari data pada kuesioner pembobotan dengan melakukan pembobotan pada setiap penilaian kinerja guru berdasarkan jawaban dari masing-masing responden. Responden pada kuesioner pembobotan ini adalah pihak Supervisi Sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, Penjamin Mutu, dan Wakil Kepala Sekolah.

3.4 Pengolahan Data Pembobotan Kriteria

Kuesioner yang sudah dipersiapkan sesuai dengan struktur Proses Hirarki Analitik kemudian disebarkan dan dinilai oleh responden yang telah ditentukan sebelumnya (Kepala Sekolah, Penjamin Mutu, dan Wakil Kepala Sekolah). Hasil penilaian berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap kompetensi dan sub-kompetensi kemudian diolah dengan *software Expert Choice 11*.

Dari kuisisioner dapat diperoleh preferensi tiap responden mengenai atribut atau faktor yang menjadi pertimbangan menetapkan bobot tiap kriteria kinerja untuk merancang penilaian kinerja guru. *Input* data awal adalah mencari nilai bobot prioritas dari elemen kriteria yang dibandingkan. Kemudian menentukan besarnya nilai *consistency of ratio* (CR).

Consistency of Ratio (CR) merupakan tingkat konsistensi seseorang dalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen dalam masalah Untuk model AHP metrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi $\leq 0,1$. Jika tidak, maka penilaian yang telah dibuat mungkin dilakukan secara random dan perlu dilakukan revisi (Suryadi dan Ramdhani, 1998). Untuk mendapatkan nilai *Consistency of Ratio* (CR) maka harus terlebih dahulu menghitung *Consistency Index* (CI).

Consistency Index (CI) merupakan tingkat konsistensi seseorang dalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen dalam masalah. Rumus yang digunakan untuk

menghitung *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (\text{pers. 1})$$

Keterangan:

λ_{max} : Nilai maksimum dari nilai eigen matrik yang bersangkutan.

n : Jumlah elemen yang dibandingkan

Sumber: Saaty (1993)

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak ada patokan yang menyatakan bahwa CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Menurut Saaty (1993), suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI). Nilai *Random Index* (RI) dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai *Random Index* (RI)

Ukuran Matriks	1;2	3	4	5	6	7	8
RI	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41
Ukuran Matriks	9	10	11	12	13	14	15
RI	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,58	1,59

Sumber: Suryadi dan Ramdhani (1998)

Dengan membandingkan CI dan RI maka barulah di peroleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang biasa disebut dengan *Consistency Ratio* (CR).

Rumus yang digunakan untuk menghitung *Consistency Ratio* (CR) adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (\text{pers. 2})$$

Keterangan:

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Index*

Sumber: Saaty (1998)

3.5 Perhitungan Rata-rata Geometrik Sebagai Hasil Penilaian Kelompok dan Perhitungan Bobot

Pencapaian geometric dari seluruh responden yang telah mengisi kuesioner perbandingan berpasangan, digunakan teknik rata-rata geometric dengan rumus :

$$GM = (\times 1. \times 2. \times 3..... \times n)^{1/n} \quad (\text{pers. 3})$$

Dimana:

n = Jumlah responden yang mengisi matriks perbandingan berpasangan yang bersangkutan

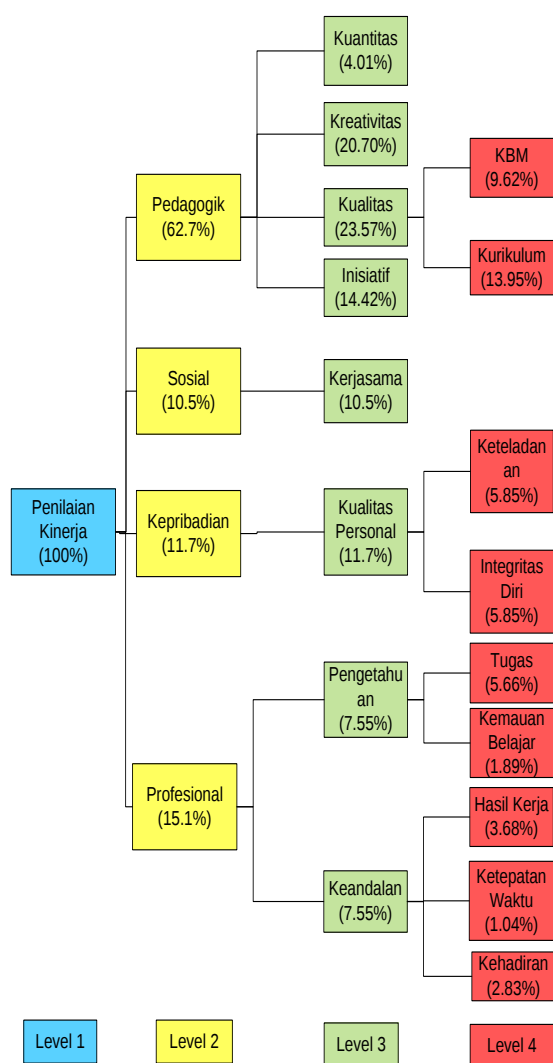
x = Responden

Sumber: Saaty (1993)

Perhitungan rata-rata geometric dilakukan untuk memperoleh rata-rata bobot yang diberikan oleh para responden. Setelah ditemukan hasil perhitungan rata-rata matriks perbandingan berpasangan rata-rata geometric terhadap kompetensi dan sub-kompetensi kemudian akan dilakukan pengolahan dengan menggunakan bantuan *software Expert Choice 11* untuk menentukan bobot tiap kriteria.

3.6 Pembobotan Kompetensi

Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing kompetensi dan subkompetensi berdasarkan rancangan hirarki pada gambar 1. Dilakukan proses pembobotan kompetensi dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Proses* yang dibantu dengan *software Expert Choice 11*. Pada Gambar 2. Dapat dilihat bobot hasil struktur hierarki penilaian kriteria kinerja guru SMA BSS Guru



Gambar 2. Bobot Hasil Struktur Hierarki Penilaian Kriteria Kinerja Guru SMA BSS Guru

Dari Gambar 2 didapatkan hasil bobot kriteria pada level 2 yang tertinggi adalah kompetensi pedagogik (62,7 %), dilanjutkan dengan kompetensi kepribadian (10,5 %), kompetensi professional (11,7 %), dan yang terakhir adalah kompetensi sosial (15,1%).

Untuk penilaian kinerja (level 3) yang memiliki bobot tertinggi adalah kualitas (23,57 %), dilanjutkan dengan kreativitas (20,7 %), inisiatif (14,42 %), kualitas personal (11,7 %), keandalan (7,55 %), pengetahuan (7,55 %), kerjasama (9,9 %), kuantitas (4,01 %).

Dan pada beberapa kriteria kinerja pada level 3 terlihat masih adanya beberapa *breakdown* menjadi kriteria kinerja (level 4) yakni pada kriteria kompetensi kinerja pada kualitas menjadi KBM (9,62 %) dan Kurikulum (13,95 %). Kualitas Personal menjadi Keteladanan (5,85 %) dan Integritas Diri (5,85 %) serta Pengetahuan menjadi Tugas (5,66 %) dan Kemauan Belajar (1,89 %) sedangkan Keandalan menjadi Hasil Kerja (3,68 %), Ketepatan Waktu (1,04 %) dan Kehadiran (2,83 %) yang digambarkan pada kriteria kinerja level 4.

3.7 Analisis Terhadap Perancangan Penilaian Kinerja Guru dengan Menggunakan Metode Penilaian *Rating Scales*

Setelah didapatkan bobot kriteria kompetensi umum, maka dirancang format penilaian kinerja guru yang mampu mengurangi kelemahan dan memberikan kemudahan untuk melakukan penilaian kinerja guru. Hal ini akan memudahkan penilai untuk memberikan nilai kepada guru secara lebih objektif. Adapun skala penilaian yang diusulkan berdasarkan atas metode penilaian *Rating Scales*, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Skala Penilaian Kinerja

Skala Penilaian	Keterangan
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desire</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceed Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Skala penilaian yang telah ditentukan pada Tabel 2. di atas dikalikan dengan bobot dari masing-masing kriteria dan sub kriteria kerja yang telah diperoleh. Adapun contoh format penilaian kinerja guru dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Format Rancangan Penilaian Kinerja Guru SMA BSS

FAKTOR PENILAIAN	Bobot x Nilai	Skor
KOMPETENSI PEDAGOGIK		
Kuantitas	0,0401 x ...	...
Kreativitas	0,2070 x ...	...
Kualitas :		
1. Kegiatan Belajar Mengajar	0,0962 x ...	...
2. Kesesuaian Materi dengan Kurikulum	0,1395 x ...	...
Inisiatif	0,1442 x ...	...
KOMPETENSI SOSIAL		
Kerjasama	0,1050 x ...	...
KOMPETENSI KEPRIBADIAN		
Kualitas Personal :		
1. Keteladanan	0,0585 x ...	...
2. Integritas Diri	0,0585 x ...	...
KOMPETENSI PROFESIONAL		
Pengetahuan :		
1. Tugas	0,0566 x ...	...
2. Kemauan untuk Belajar	0,0189 x ...	...
Keandalan		
1. Hasil Kerja	0,0368 x ...	...
2. Ketepatan Waktu	0,0104 x ...	...
3. Kehadiran	0,0283 x ...	...
	Jumlah	...

3.8 Penilaian Kinerja Guru SMA Brawijaya Smart School

Penilaian Kinerja guru SMA Brawijaya Smart School dilakukan menggunakan metode evaluasi dan penilaian yang dikenal dengan nama 360 derajat (360 *degree evaluation/assessment*). Sehingga di SMA BSS responden dalam penilaian Kinerja guru SMA Brawijaya Smart School dapat dibagi kedalam beberapa *cluster* yang dipercaya untuk menilai kriteria kerja tertentu yang telah ditentukan sebelumnya yakni:

1. Supervisi Sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, Penjamin Mutu, dan Wakil Kepala Sekolah dipercaya untuk menilai sebagian besar kompetensi yakni kreativitas, Kualitas, Inisiatif, Kualitas Personal, dan Kerjasama, Keandalan dan Pengetahuan dikarenakan mereka dianggap paham dan mengerti karena sebelumnya penilaian kinerja yang sudah ada dinilai oleh tim supervisi tersebut.
2. Peserta didik, peserta didik dipercaya untuk menilai beberapa kompetensi

kerja yakni Kompetensi kreativitas, Kualitas, Inisiatif, Personal Kualitas, dan Kerjasama. Hal ini dikarenakan para peserta didik dianggap hanya para peserta didiklah yang paham bagaimana kinerja guru tersebut selama ini ketika berada di ruang kelas. Sampel yang diambil berjumlah 75 siswa SMA BSS.

3. Teman Sejawat dan Tenaga Kepegawaian, mereka dipercaya untuk menilai Kompetensi Kerjasama dan Kualitas Personal. Hal ini penting dilakukan karena hal ini untuk dapat menilai kerjasama dan sifat individu dari masing-masing guru ketika berada di lingkungan kerja mereka. Dimana jumlah masing-masing sampel yang diambil adalah untuk teman sejawat sebanyak 14 orang dan tenaga kepegawaian sebanyak 6 orang.

Hal ini menyebabkan jumlah responden dari tiap kompetensi berbeda-beda yang disesuaikan dengan masing-masing kompetensi kinerja. Dan bobot prioritas dari tiap *cluster* adalah sama besar. Sebagai contoh untuk kriteria yang dinilai oleh ketiga *cluster* tersebut maka masing-masing *cluster* dalam penilaian memiliki bobot sebesar 0,333 sehingga jumlah bobot dari ketiga cluster tersebut adalah 1.

3.9 Prestasi Kerja Standar Guru

Prestasi kerja guru merupakan hasil kinerja yang telah dicapai oleh masing-masing guru yang dapat dijadikan acuan sebagai pemberian insentif. Perhitungan dilakukan perkalian penilaian kinerja dengan bobot masing-masing kriteria atau faktor kinerja yang telah diperoleh dengan metode AHP sebelumnya untuk mencari skor dan nilai prestasi kinerja akhir dari seorang guru.

Langkah awal yaitu dengan cara meratakan nilai semua responden yang bersangkutan dari tiap kriteria apabila data berdasarkan data responden, namun untuk data berdasarkan data *report* guru maka digunakan nilai dari data tersebut untuk dijadikan acuan penilaian kinerja. Setelah didapat nilai dari masing-masing kriteria maka dicari skor tiap kriteria dengan cara mengkalikan nilai dengan bobot masing-masing kriteria. Namun perlu diperhatikan sebelumnya bobot dari tiap *cluster* responden dalam proses perhitungan skor prestasi kerja. Setelah didapat skor tiap kriteria maka skor tiap kriteria tersebut dijumlahkan

sehingga didapatkan skor prestasi kerja dari masing-masing guru.

Pada Tabel 4. dapat dilihat contoh format rancangan penilaian kinerja guru 1 yang telah diisi sehingga didapatkan skor prestasi kerja guru. Dalam kasus ini diambil guru 1 sebagai contohnya.

Tabel 4. Rancangan Hasil Penilaian Kinerja pada Guru 1 SMA BSS

FAKTOR PENILAIAN	Bobot x Nilai	Skor
KOMPETENSI PEDAGOGIK		
Kuantitas	0,0401 x 5,00	0,20
Kreativitas	0,2070 x 2,70	0,56
Kualitas :		
1. Kegiatan Belajar Mengajar	0,0962 x 3,07	0,30
2. Kesesuaian Materi dengan Kurikulum	0,1395 x 3,59	0,50
Inisiatif	0,1442 x 3,43	0,49
KOMPETENSI SOSIAL		
Kerjasama	0,1050 x 3,70	0,39
KOMPETENSI KEPRIBADIAN		
Kualitas Personal :		
1. Keteladanan	0,0585 x 3,48	0,20
2. Integritas Diri	0,0585 x 3,40	0,20
KOMPETENSI PROFESIONAL		
Pengetahuan :		
1. Tugas	0,0566 x 3,67	0,21
2. Kemauan untuk Belajar	0,0189 x 4,00	0,08
Keandalan		
1. Hasil Kerja	0,0368 x 3,67	0,13
2. Ketepatan Waktu	0,0104 x 3,33	0,03
3. Kehadiran	0,0283 x 5,00	0,14
Jumlah		3,43

Analisa contoh penilaian kinerja pada guru 1 di atas adalah dari hasil penjumlahan dari setiap masing-masing nilai skor kriteria kompetensinya yaitu 3,43 yang nilai ini, nantinya akan dimasukkan ke dalam perhitungan jumlah insentif masing-masing guru. Untuk hasil penilaian prestasi kerja dari masing-masing guru di SMA Brawjaya Smart School dapat dilihat pada Lampiran 1

3.10 Prestasi Kerja Standar Guru

Prestasi kerja standar merupakan standar kinerja yang harus dicapai oleh semua guru yang dijadikan acuan peningkatan kinerja guru yang harus dicapai. Perhitungannya memiliki *formula* yang sama dengan perhitungan skor kriteria kinerja pada tabel prestasi kerja guru, namun nilai kriteria kinerja yang diberikan adalah nilai 3 karena merupakan nilai standar yang telah ditetapkan tim penilai dalam menetapkan standar bagi tiap kriteria kinerja,

Sebagai catatan, nilai prestasi kerja guru yaitu 3,00 ini berlaku untuk seluruh guru karena merupakan standar yang telah ditetapkan. Selain itu dari data di atas juga dapat diketahui

kriteria kerja apa yang masih kurang dalam individu tiap guru, sehingga dapat dijadikan acuan untuk memfokuskan pada kriteria kerja yang hasilnya belum memuaskan. Pada tabel 5. Dapat dilihat besar nilai prestasi kerja standar dari masing-masing kriteria kerja yang harus dicapai oleh guru SMA BSS.

Tabel 5. Prestasi Kerja Standar

Kriteria Kerja	Bobot
Kuantitas	0.12
Kreativitas	0.62
Kualitas	
1. KBM	0.29
2. Kurikulum	0.42
Inisiatif	0.43
Kerjasama	0.32
Kualitas Personal	
1. Keteladanan	0.18
2. Integritas Diri	0.18
Pengetahuan	
1. Tugas	0.17
2. Kemauan Belajar	0.06
Keandalan	
1. Hasil Kerja	0.11
2. Ketepatan Waktu	0.03
3. Kehadiran	0.08
Jumlah	3.00

3.11 Persentase Pencapaian Nilai Prestasi Kerja

Tahap berikutnya setelah didapatkan skor prestasi kerja guru dan prestasi kerja standar, maka bagi guru yang berhasil melampaui standar yang telah ditetapkan tentu saja akan dihargai dengan memberikan imbalan (insentif atau bonus) yang layak dan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan. Namun tahap ini diawali terlebih dahulu dengan menentukan pencapaian nilai prestasi kerja guru yaitu selisih antara skor prestasi kerja individu dengan prestasi kerja standar yang ada menjadikannya nilai pencapaian prestasi kerja standar dan kemudian dikalikan dengan 100 % untuk mendapatkan presentase pencapaian kinerja. Untuk mendapatkan presentase pencapaian nilai prestasi kerja digunakan rumus (a) :

$$(a) \frac{\text{Prestasi kerja} - \text{prestasi kerja standar}}{\text{Prestasi kerja standar}} \times 100 \% \quad (\text{pers. 4})$$

Sumber : Stoner, Edward, dan Gibert (1996)

Masih dengan contoh guru yang sama, berikut ini merupakan perhitungan persentase pencapaian nilai prestasi kerja guru tersebut:

$$\% \text{ Pencapaian prestasi kerja} = \frac{3.43 - 3.00}{3.00} \times 100 \%$$

$$\% \text{ Pencapaian prestasi kerja} = 0,14$$

Pada Tabel 6 dapat dilihat nilai pencapaian prestasi kerja dari masing-masing guru SMA BSS

Tabel 6. Pencapaian Prestasi Kerja Guru SMA BSS

N0	Nama	Prestasi Kerja Standar	Prestasi Kerja Guru	Pencapaian Nilai Prestasi Kerja
1	Guru 1	3.00	3.43	0.14
2	Guru 2	3.00	3.50	0.17
3	Guru 3	3.00	3.55	0.18
4	Guru 4	3.00	3.37	0.12
5	Guru 5	3.00	3.56	0.19
6	Guru 6	3.00	3.69	0.23
7	Guru 7	3.00	3.32	0.11
8	Guru 8	3.00	3.83	0.28
9	Guru 9	3.00	3.65	0.22
10	Guru 10	3.00	3.76	0.25
11	Guru 11	3.00	3.55	0.18
12	Guru 12	3.00	3.55	0.18
13	Guru 13	3.00	3.62	0.21
14	Guru 14	3.00	3.50	0.17
15	Guru 15	3.00	3.51	0.17
Total Pencapaian Prestasi Kerja				2.80

Untuk mengetahui presentase total pencapaian nilai prestasi kerja dari seluruh guru digunakan rumus :

Total Presentase Pencapaian Nilai Prestasi Kerja Seluruh Guru = $(\Sigma \% \text{ pencapaian nilai prestasi kerja guru ke 1 ... guru ke 15})$ (pers. 5)

Jadi nilai Total % Pencapaian Nilai Prestasi Kerja Seluruh Guru adalah sebesar 2,80 %

3.12 Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi yang Telah Dicapai

Pemberian Insentif yang diterima masing-masing guru dihitung setelah persentase pencapaian nilai prestasi kerja dihasilkan dalam hal ini, guru 1 sebagai contoh berdasarkan prestasi yang ditunjukkan melalui kinerjanya. Selain itu sekolah telah menyediakan dana insentif lembaga yang diberikan kepada seluruh guru tetap SMA BSS sebesar Rp 100.000,- Dalam hal ini jenis insentif yang digunakan adalah insentif lembaga karena insentif ini adalah satu-satunya insentif yang diberikan oleh sekolah

kepada guru tetap di SMA BSS tanpa syarat apapun perbulannya. Dimana jumlah guru tetap di SMA BSS adalah sejumlah 15 orang, maka total dana insentif yang disediakan oleh lembaga untuk guru di SMA BSS adalah sebesar Rp 1.500.000,- . Pada Tabel 5. Dapat dilihat besar masing-masing insentif yang akan didapat oleh masing-masing guru di SMA BSS berdasarkan prestasi kerja yang telah dicapai.

Untuk menghitung besarnya insentif yang didapatkan oleh masing-masing guru berdasarkan pencapaian kinerjanya maka digunakan rumus (b) :

$$(b) \frac{\% \text{ Pencapaian Prestasi Kinerja}}{\% \text{ pencapaian prestasi kerja seluruh guru}} \times \text{dana insentif} \quad (\text{pers. 6})$$

Sumber : Stoner, Edward, dan Gibert (1996)

Masih dengan contoh guru yang sama, berikut merupakan besar insentif yang berhak diterima berdasarkan pencapaian nilai prestasi kerja yang telah dicapai.

$$\text{Besar Insentif} = \frac{0.14}{2.80} \times \text{Rp } 1.500.000,-$$

$$= \text{Rp } 77.656,60$$

Lalu lanjutkan untuk mencari persentase pencapaian nilai prestasi kerja dan pemberian insentif terhadap guru lainnya dengan langkah yang sama. Pada tabel 7. Dapat dilihat besar insentif yang didapatkan oleh masing-masing guru di SMA BSS dari hasil perhitungan penilaian kinerja melalui metode AHP.

Tabel 7. Rekomendasi Besar Insentif Guru SMA BSS

Nama	Insentif
Guru 1	Rp 77.656,67
Guru 2	Rp 89.786,27
Guru 3	Rp 98.356,51
Guru 4	Rp 65.466,79
Guru 5	Rp 100.378,01
Guru 6	Rp 123.704,88
Guru 7	Rp 56.906,34
Guru 8	Rp 148.928,54
Guru 9	Rp 116.633,08
Guru 10	Rp 135.265,14
Guru 11	Rp 97.788,46
Guru 12	Rp 99.070,36
Guru 13	Rp 110.835,85
Guru 14	Rp 88.599,63
Guru 15	Rp 90.623,58
TOTAL	Rp 1.500.000,11

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah

1. Rancangan struktur hirarki berdasarkan standar kualifikasi akademik kompetensi

- guru dan kompetensi Gomes (1995) yang direkomendasikan sebagai alat penilaian kinerja guru di SMA BSS yang dijadikan acuan pemberian insentif adalah dengan struktur hierarki yang terdiri dari 4 level yakni: a) Level 1 dengan penilaian kinerja guru. b) Level 2 berdasarkan Standar Utama Kompetensi Guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007) c) Level 3 berdasarkan kompetensi Gomes (1995) d) Level 4 *breakdown* dari kompetensi Gomes pada level 3
2. Besar bobot prioritas dari tiap kriteria atau faktor penilaian kinerja guru SMA BSS berdasarkan perhitungan melalui metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yakni: a) kreativitas dengan bobot 20,70 % b) Inisiatif dengan bobot 14,42% c) Kesesuaian materi pembelajaran dengan kurikulum dengan bobot 13,95 % d) Nilai Kerjasama dengan bobot 10,5% e) Kesiapan terhadap kegiatan belajar mengajar dengan bobot 9,62 % f) Mempunyai nilai keteladanan sebagai guru dengan bobot 5,85 % g) mempunyai integritas diri sebagai guru dengan bobot 5,85 % h) Pengetahuan mengenai tugas dengan bobot 5,66 % i) kuantitas dengan bobot 4,01 j) Kepercayaan dan kesungguhan dalam penyelesaian tugas dengan bobot 3,68 % k) Kehadiran dengan bobot 2,83 % l) Kemauan untuk terus belajar dengan bobot 1,89 % m) Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas 1,04 %
 3. Rancangan atau format penilaian kinerja guru yang diusulkan sebagai acuan dalam pemberian insentif guru SMA BSS berdasarkan prestasi kinerja yang dihasilkan adalah merata-ratakan nilai semua responden yang bersangkutan dari tiap kriteria Apabila data berdasarkan data responden, namun untuk data berdasarkan data *report* guru maka digunakan nilai dari data tersebut untuk dijadikan acuan penilaian kinerja. Setelah didapat nilai dari masing-masing kriteria maka dicari skor tiap kriteria dengan cara mengkalikan nilai dengan bobot masing-masing kriteria. Setelah didapat skor tiap kriteria maka skor tiap kriteria tersebut dijumlahkan sehingga didapatkan skor prestasi kerja dari masing-masing guru. Untuk rekomendasi format penilaian kinerja guru dapat dilihat pada halaman lampiran 2.
 4. Besar insentif yang diusulkan untuk masing-masing guru di SMA BSS adalah dengan menyesuaikan prestasi kerja guru dengan dana insentif yang disediakan oleh sekolah yakni sebesar Rp 1.500.000,- untuk 15 guru tetap di SMA BSS. Hal ini dilakukan dengan cara menghitung pencapaian prestasi kerja dari masing-masing individu guru sehingga akan dapat diketahui jumlah insentif yang seharusnya didapat oleh masing-masing guru yang sesuai dengan prestasi kerja yang telah dihasilkan.

Daftar Pustaka

- Gomes, Faustino Cardoso. (1995) . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset..
- Handoko, Hani. (1996) . *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Saaty, T. I. (1993) . *Decision Making for Leader. The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*. Pittsburgh: Prentice Hall Coy.
- Stoner, James A. F. Freeman, R. Edward.& Gilbert, Daniel R., Jr.. (1996) . *Manajemen, Jilid 1, 6th edition*. Jakarta : PT Prenhallindo
- Suyadi, K, dan Ramdhani, A., (1998) . *Sistem Pendukung Keputusan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
- Wignjosoebroto, S. (1996) . *Teknik Tata Cara dan Pengukuran Kerja*. Jakarta: Guna Widya

Lampiran 1. Prestasi Kerja Guru SMA Brawijaya Smart School

NO	Nama	Kuantitas	Kreativitas	Kualitas		Inisiatif	Kerjasama	Kualitas Personal		Pengetahuan		Keandalan			jumlah
				KB M	Kurikulum			Keteladanan	Integritas Diri	Tugas	Kemauan Belajar	Hasil Kerja	Ketepatan Waktu	Kehadiran	
1	Guru 1	0,20	0,56	0,30	0,50	0,49	0,39	0,20	0,20	0,21	0,08	0,13	0,03	0,14	3,43
2	Guru 2	0,12	0,67	0,30	0,50	0,52	0,39	0,21	0,21	0,21	0,08	0,12	0,04	0,14	3,50
3	Guru 3	0,12	0,66	0,31	0,52	0,53	0,36	0,21	0,21	0,23	0,08	0,15	0,04	0,14	3,55
4	Guru 4	0,04	0,63	0,34	0,51	0,49	0,38	0,22	0,19	0,21	0,06	0,11	0,04	0,14	3,37
5	Guru 5	0,16	0,68	0,34	0,47	0,50	0,38	0,22	0,22	0,23	0,07	0,13	0,04	0,14	3,56
6	Guru 6	0,16	0,75	0,34	0,50	0,52	0,40	0,21	0,22	0,21	0,08	0,13	0,04	0,14	3,69
7	Guru 7	0,04	0,66	0,31	0,45	0,49	0,36	0,21	0,22	0,21	0,07	0,12	0,03	0,14	3,32
8	Guru 8	0,16	0,79	0,36	0,54	0,50	0,40	0,23	0,22	0,23	0,08	0,15	0,04	0,14	3,83
9	Guru 9	0,16	0,73	0,33	0,48	0,52	0,40	0,21	0,21	0,19	0,08	0,15	0,04	0,14	3,65
10	Guru 10	0,16	0,75	0,34	0,52	0,55	0,41	0,21	0,21	0,23	0,08	0,12	0,04	0,14	3,76
11	Guru 11	0,12	0,71	0,30	0,49	0,52	0,39	0,20	0,21	0,23	0,08	0,12	0,04	0,14	3,55
12	Guru 12	0,12	0,72	0,34	0,52	0,51	0,36	0,20	0,19	0,19	0,07	0,15	0,03	0,14	3,55
13	Guru 13	0,12	0,72	0,36	0,50	0,50	0,39	0,22	0,22	0,21	0,07	0,13	0,03	0,14	3,62
14	Guru 14	0,16	0,65	0,33	0,52	0,46	0,38	0,22	0,23	0,19	0,06	0,11	0,04	0,14	3,50
15	Guru 15	0,12	0,73	0,33	0,51	0,47	0,38	0,21	0,20	0,21	0,07	0,11	0,03	0,14	3,51

Lampiran 2. Rancangan Lembar Penilaian Kinerja Guru SMA BSS



SEKOLAH MENENGAH ATAS BRAWIJAYA SMART SCHOOL

HASIL PENILAIAN KINERJA GURU

Nama guru yang dinilai :

Periode penilaian sampai (tanggal, bulan, tahun)	Tahun 2014 (tanggal, bulan, tahun)
--	--

FAKTOR PENILAIAN	Bobot	Nilai	Skor
KOMPETENSI PEDAGOGIK			
Kuantitas	0,0401	...	...
Kreativitas	0,2070	...	...
Kualitas :			
1. Kegiatan Belajar Mengajar	0,0962	...	...
2. Kesesuaian Materi dengan Kurikulum	0,1395	...	...
Inisiatif	0,1442	...	...
KOMPETENSI SOSIAL			
Kerjasama	0,1050	...	...
KOMPETENSI KEPERIBADIAN			
Kualitas Personal :			
1. Keteladanan	0,0585	...	...
2. Integritas Diri	0,0585	...	...
KOMPETENSI PROFESIONAL			
Pengetahuan :			
1. Tugas	0,0566	...	...
2. Kemauan untuk Belajar	0,0189	...	...
Keandalan			
1. Hasil Kerja	0,0368	...	...
2. Ketepatan Waktu	0,0104	...	...
3. Kehadiran	0,0283	...	...
Jumlah			...

Keterangan :

Nilai : Nilai prestasi kerja murni yang diperoleh dari tiap kriteria kerja

Skor : Nilai yang didapat pada tiap kriteria setelah dikalikan dengan masing-masing bobot kriteria

Guru yang dinilai

Malang,
Kepala Sekolah

()

()