

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka kegiatan berikutnya adalah mengkaji hakikat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang kompeten dibidang manajemen keala sekolah agar benar-benar dapat menjadikan setiap temuan tersebut kokoh da layak untuk dibahas. Dalam bab pembahasan temuan penelitian ini, ada tema yang akan dibahas secara urut sebagaimana yang tercantum dalam focus penelitian itu yaitu:

- A. Perencanaan kepala sekolah dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) kinerja guru di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar

Perencanaan merupakan rangkaian tindakan untuk kedepan. Perencanaan bertujuan untuk mencapai seperangkat oprasi yang konsisten dan terkoordinasi untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah fungsi utama manajemen yang disusun sebelum melaksanakan fungsi-fungsi lainnya. Fungsi manajemen merupakan suatu proses intelektual yang melibatkan pembuatan keputusan. Pemimpin harus merencanakan sebelum melaksanakan fungsi lainnya secara intelegen dan dituntut agar senantiasa membuat perencanaan.

Sehubungan dengan penelitian ini maka akan dibahas tentang perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) kinerja guru, karena pencanaan yang baik merupakan awal yang baik, dengan perencanaan yang baik dapat menjelaskan apa,

siapa, bagaimana, kapan, mengapa, dan kemana dengan suatu pekerjaan yang harus dilakukan akan memperlancar suatu proses atau rangkaian kerja dan pada akhirnya dapat mendukung pencapaian suatu tujuan dengan lebih baik.

Berdasarkan temuan penelitian di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar kepala sekolah perencanaan sebagai berikut: 1) merencanakan RKS; 2) merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah; 3) menentukan kurikulum sekolah yang sudah ditetapkan; 4) merencanakan peningkatan kinerja guru melalui program pengembangan keprofesionalan kepala sekolah; 4) penetapan system kebijakan; 5) mengadakan berbagai program kegiatan untuk guru; 6) meningkatkan kemauan dan kompetensi kerja; 7) menumbuhkan sifat kerja sama; 8) menumbuhkan sifat keharmonisan; 9) membangun rasa terbuka; 10) membiasakan budaya malu; 11) menumbuhkan sifat kreatif dan inovatif; 12) menganggap bawahan sebagai teman/tim/partner; 13) disiplin; 14) professional; 15) membangkitkan semangat kerja

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan keadaan sumber daya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar agar tercapai suatu suatu kerjasama yang harmonis dalam

mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarahan, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif.¹

Permendiknas No. 13 Tahun 2007, tentang standar kepala sekolah atau madrasah, mengamanatkan bahwa sebagai kepala sekolah yang memiliki tugas amat berat, dituntut memiliki beberapa dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise dan social. Masing-masing dari dimensi tersebut memiliki penjelasan sendiri-sendiri berupa indikator sikap, sebagaimana terlihat pada kompetensi manajerial kepala sekolah.

Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya iklim sekolah yang kondusif dan inovatif.²

Menurut Mulyasa ada beberapa cara yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut: *pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan, kepala sekolah harus meningkatkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan

¹Hedayat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001), 5.

²Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 7.

mencapai tujuan. Kepala Sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya). *Kedua*, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan dan meningkatkan potensinya. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan disekolah (*partisipatif*). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, *empiris*, keakraban, dan asas *integritas*.³

Ditinjau dari jenis perencanaan, diketahui bahwa ada dua jenis perencanaan yang dibuat terkait dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia, yaitu perencanaan dalam bentuk RENSTRA; dalam bentuk program kerja renstra merupakan rencana strategic dalam jangka panjang sedangkan rencana program kerja merupakan program kerja jangka pendek. Sebuah unit kerja memerlukan program kerja atau rencana kerja yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai baik dalam jangka panjang, menengah, maupun pendek. Dalam program ini mempunyai ciri-ciri berikut:

- a. jelas isinya sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan
- b. rinci materainya sesuai dengan bidang garapannya

³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 103.

- c. terukur targetnya sesuai dengan pola evaluasi
- d. memiliki *sechedule* yang jelas kapan program tersebut dapat dilaksanakan dengan tepat waktu serta tepat sasaran
- e. jelas siapa yang akan melaksanakan program tersebut, sesuai dengan kasitas dan kapabilitas yang dimilikinya, professional dalam bekerja sehingga mencapai hasil yang maksimal, bukan saja bagi unit lingkungan kerja tersebut melainkan bagi masyarakat sebagai konsumennya.⁴

Kepala sekolah dalam membuat perencanaan tentu memiliki tujuan-tujuan yang tertuang dalam visi dan misi sekaligus memprediksi kendala-kendala yang akan muncul serta cara mengatasinya, seperti dipertegas oleh Wahjosumidjo mengatakan bahwa fungsi pemimpin adalah membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada bawahan, mempengaruhi bawahan, menciptakan perubahan secara efektif didalam kelompok maupun individu, serta menggerakkan bawahan sehingga secara sadar bawahan mau melakukan apa yang dikehendaki pimpinan.⁵

Menurut E. Mulyasa selain kemampuan menggerakkan bawahan, memanfaatkan semua potensi, kepala sekolah juga harus memberikan acuan yang bisa dipakai pedoman oleh bawahan. Pemimpin harus punya kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber daya yang ada serta

⁴Sudiyono, *Manajemen Pemberdayaan: Suatu Kajian Pengembangan Potensi*, (Malang: Jurnal El-Jadid UIN Malang, 2005), 45.

⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*...40.

lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis, dalam kegiatan rutin maupun temporal.⁶

Kemampuan bekerja sama dan menggerakkan bawahan, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tugas seorang pimpinan/kepala sekolah, sebagaimana dipaparkan oleh Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yang menjelaskan bahwa kepala sekolah bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah. Dalam konteks ini, kepala SMPN 1 Sutojayan dan kepala SMPN 2 Sutojayan Blitar juga sudah menunjukkan kapasitasnya untuk menggerakkan bawahan , bekerja sama dan menggerakkan pihak lain (guru).

Dari penjelasan diatas tersebut, ada penekanan bahwa seorang yang menjabat sebagai kepala sekolah dituntut untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu merencanakan dengan baik, mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan yang perlu diprioritaskan sebagai salah satu acuan untuk membuat perencanaan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Dalam konteks ini kepala SMPN 1 Sutojayan dan kepala SMPN 2 Sutojayan Blitar sudah mengaplikasikan pemikiran tersebut, dengan bukti adanya paparan rencana kerja dari kedua lembaga. Dalam hal ini perencanaan peningkatan dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) kinerja guru yang dilakukan oleh kepala SMPN 1 Sutojayan dan kepala SMPN 2 Sutojayan Blitar merupakan aktualisasi dari kemampuan yang

⁶E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, 107.

dimilikinya dalam menggerakkan sumber daya dan memberikan acuan kerja.

B. Proses peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar

Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumber daya dan teknik/metode yang digunakan untuk mencapai apa yang direncanakan oleh kepala sekolah SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar dalam meningkatkan kinerja guru, lebih lanjut adalah melakukan upaya pelaksanaan/proses agar rencana yang telah disusun dapat dikerjakan oleh bawahan untuk mencapai tujuan. Adapun proses yang dilakukan kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan adalah 1) pembinaan kerjasama yang baik; 2) melakukan kerjasama yang baik; 3) upaya memberikan semangat guru dalam pengembangan kurikulum; 4) menuju keprofesionalan guru; 5) MGMP; 6) meningkatkan profesi melalui workshop; 7) memberikan dorongan melanjutkan studi; 8) memperhatikan kesejahteraan guru; 9) pengaturan suasana kerja yang baik.

Pelaksanaan/proses adalah segala sesuatu yang mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan/proses sangat penting dilakukan dalam manajemen karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya,

pengalokasian dan pendistribusian kerja yang professional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁷

Pelaksanaan/proses yang dilakukan pemimpin/kepala sekolah tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan berbagai pengarahan, dan motivasi agar setiap guru dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan/proses ini adalah seorang guru akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika 1) merasa yakin akan mampu mengerjakan; 2) yakin pekerjaan tersebut memberi manfaat bagi dirinya; 3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak; 4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan; 5) hubungan antarteman dalam lembaga pendidikan tersebut harmonis.⁸

Dalam hal ini pemimpin berperan penting dalam mengerakkan seluruh civitas akademik di sekolah agar mampu melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawab dengan baik dan disertai dengan motivasi yang tinggi. Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan salah satu diantara asma Allah yaitu *Al-Baits* yang berarti membangkitkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu membangkitkan semangat kerja para guru dan staf. Adapun firman Allah yang berkaitan dengan *Al-Baits* adalah Q.S Al-An'am ayat 60:

⁷⁷Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 94.

⁸Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*... 48.

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ
 أَجَلٌ مُّسَمًّى ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٦٠﴾

*Artinya: Dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan.*⁹

Pemimpin yang dibingkai *Al-Baits* akan mampu memberikan energy motivasi kepada bawahan secara alamiah religious. Membbangkitkan semangat kerja dalam lembaga pendidikan harus menjadi perhatian yng serius oleh para kepala sekolah, sebab sifat semangat kerja bersifat naik dan turun setiap saat sesuai dengan iklim organisasi yang ada disekolah. Hal ini menjadi salah satu tugas yang harus dijalankan dalam system kepemimpinan karena semangat kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Oleh karena itu guru di lembaga pendidikan harus mempunyai semangat kerja yang tinggi sebagai hasil kinerja guru dan kepala sekolah di sekolah.¹⁰

Keberadaan seorang guru yang memiliki kinerja baik, professional, dan loyal pada lembaga pendidikan sangat diperlukan untuk bisa menindak lanjuti semua program yang dicanangkan oleh kepala sekolah dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Sebagaimana dinyatakan Mujamil Qomar:

⁹Yayasan penerjemah, *al-Quran dan terjemah*... 196.

¹⁰Prim Masrokan Mutohar , *Manajemen Mutu Sekolah..* 50.

Pegawai atau personalia, terutama guru merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan islam. Proses pendidikan islam tidak akan berhasil dengan baik tanpa peran guru. Secara institusional, kemajuan suatu lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh pimpinan lembaga pendidikan tersebut daripada pihak-pihak lain. Akan tetapi dalam proses pembelajaran, guru berperan paling menentukan melebihi metode atau materi. Urgensi guru dalam pembelajaran terlukis dalam ungkapan bahasa arab yang pernah disampaikan A. Malik Fajar “*Al thoriqoh ahammu min al maddah walakinna al mudarris ahammu min al thoriqoh* (metode lebih penting daripada materi, tetapi guru lebih penting daripada materi).¹¹

Upaya kepala sekolah dalam menyelenggarakan peningkatan kinerja guru mulai dari terwujudnya proses pembelajaran yang efektif sangat mengharuskan adanya guru yang professional dan loyal, untuk itulah diperlukan manajemen kepala sekolah untuk mengelola serta membuat beberapa program yang bagus dan riil. Beberapa tantangan sekaligus hambatan yang akan dihadapi adalah keterbatasan dari segi kualitas dan kuantitas SDM (sumber daya manusia) termasuk guru, untuk itu diperlukan sosialisasi program serta pemberian motivasi kepada para guru secara terus-menerus.

Dalam rangka mewujudkan keberadaan guru yang professional , kepala SMPN 1 Sutojayan dan kepala SMPN 2 Sutojayan Blitar setelah membuat rencana menata dan meningkatkan kinerja guru, menindak lanjuti sekaligus mengadakan pembinaan kepada mereka, sebagaimana dinyatakan oleh Abudin Nata salah satu tanda guru professional adalah “guru harus memiliki kepribadian dan budi pekerti yang mulia yang dapat

¹¹Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*.... 129.

mendorong para siswa untuk mengamalkan ilmu yang diajarkannya dan juga dapat dijadikan sebagai panutan.¹²

Pembinaan agar guru menjadi professional merupakan suatu keharusan, sebagaimana pernyataan Wahjosumidjo bahwa

Pembinaan tersebut bertujuan untuk mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah mencapai tujuan.¹³

Menyadari akan hal tersebut maka banyak kesempatan kedua kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar dalam forum rapat dinas atau dalam komunikasi dengan para guru di sekolah, senantiasa menekankan pentingnya sikap yang layak diteladani oleh para murid. Selain guru harus menjadi teladan para siswa, mereka juga harus selalu meningkatkan kualitas kapabilitas sehingga guru benar-benar akan menjadi professional sebagaimana dipaparkan oleh Siful Sagalam yang menyatakan: “Guru dituntut memiliki pemahaman serta ketrampilan yang tinggi, dan guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, workshop, seminar, konvensi, dan terlibat secara luas dalam berbagai kegiatan ilmiah dan berbagai *in service training*”.¹⁴

Dalam konteks ini kepala SMPN 1 Sutojayan dan kepala SMPN 2 Sutojayan Blitar sudah mengaplikasikan pemikiran tersebut, dengan bukti

¹²Abudin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam: Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2001), 139-140.

¹³Wahjosumodjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* 104.

¹⁴Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), 226-217.

adanya paparan proses yang dilakukan kepala sekolah dari kedua lembaga. Hal ini merupakan aktualisasi dari kemampuan yang dimilikinya dalam menggerakkan sumber daya dan memberikan acuan kerja.

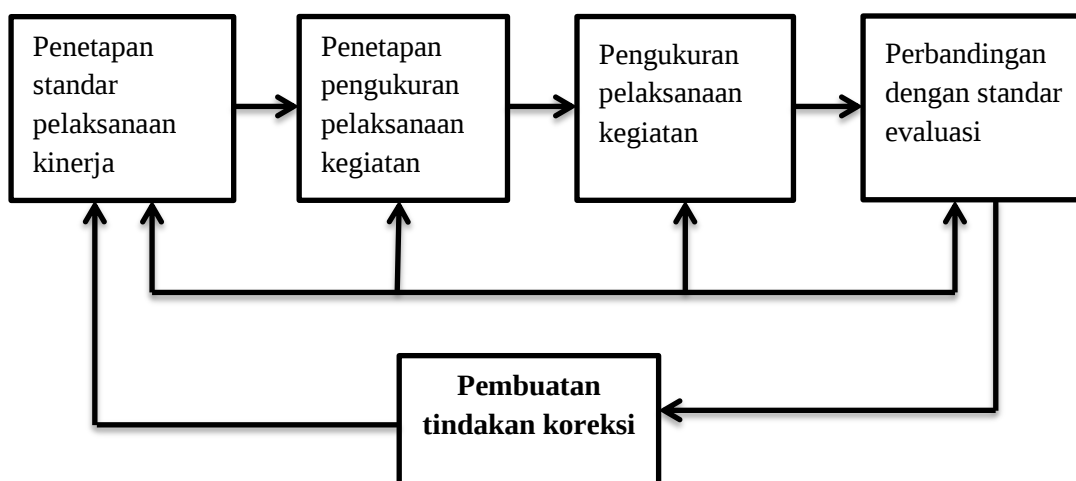
C. Hasil peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar

Dari rangkaian seluruh proses manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan/proses, dan hasil dari evaluasi. Adapun hasil peningkatan kinerja yang dilakukan kepala sekolah SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar adalah 1) membuat laporan rekap hasil evaluasi; 2) membuat fakta integritas; 3) penggunaan system penilaian dan ketuntasan belajar melalui komputerisasi; 4) pemberian reward bagi guru yang mempunyai kinerja yang baik; 5) mengidentifikasikan dari hasil evaluasi sebagai bahan revisi; 6) network sebagai sumber informasi.

Hasil merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan guru. Hasil merupakan tindak lanjut/*feedback* dari perencanaan dan proses/pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah. Untuk mengetahui hasil maka perlu dilakukan evaluasi terlebih dahulu, karena evaluasi memegang peran penting dalam meningkatkan produktifitas kerja sumber daya manusia (SDM) sehingga terdapat kesesuaian antara apa yang telah direncanakan dengan proses yang dilaksanakan serta hasil yang diperoleh.¹⁵

¹⁵Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...* 50.

Evaluasi dalam lembaga pendidikan merupakan suatu proses penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindak korektif guna untuk penyempurnaan lebih lanjut dalam meningkatkan mutu kinerja di lembaga sekolah. Evaluasi tersebut dirancang dalam rangka untuk menilai pelaksanaan kinerja guru agar sesuai dengan rencana yang dibuat sehingga bisa mencapai hasil yang maksimal, serta bisa dijadikan sebagai umpan balik dalam memperbaiki rencana dan kinerja berikutnya¹⁶ Adapun skemanya sebagai berikut:



Gambar 5.1 skema evaluasi.¹⁷

Evaluasi oleh kepala sekolah dengan team *Accecor* yang telah dibentuk dalam lembaga tersebut dilakukan setahun dua kali pada awal/akhir semester atau disesuaikan dengan kebutuhan. Karena sesungguhnya evaluasi ini dilakukan untuk melihat titik lemah dan titik

¹⁶*Ibid.*, 51.

¹⁷*Ibid.*, 52.

kuat dalam pelaksanaan kegiatan secara terus-menerus. Oleh karena itu evaluasi kinerja amatlah penting untuk melihat hasil dalam peningkatan kinerja guru. Evaluasi di sekolah dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku guru di sekolah apakah tingkat pencapaian tujuan sudah sesuai dengan yang dikehendaki.¹⁸

Hasil dari evaluasi kinerja (*performance evaluation*) di sekolah merupakan peran kunci dalam pengembangan guru dan profesional mereka yang mana pada prinsipnya merupakan suatu manifestasi dari bentuk penilaian seorang guru. Adapun yang memberi penilaian tersebut adalah atasan langsung, penilaian kinerja ini juga bisa sebagai *feedback* para guru.¹⁹

Pengukuran kinerja dilaksanakan dengan mengukur keberhasilan setiap *mission center* dan *service center* dalam mencapai sasaran. Kinerja guru diukur secara komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja dalam mikro, melainkan meluas ke kinerja pertumbuhan sumber daya. Dengan demikian kepala sekolah dan guru dipacu untuk berpikir jangka panjang dan jangka pendek untuk menghasilkan kinerja yang baik.²⁰

Hasil pengukuran kinerja *mission center* dan *service center* kemudian dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan dalam *scorecard*-nya masing-masing hasil perbandingan ini dinilai untuk menetapkan penghargaan yang akan diberikan oleh pemimpin kepada guru

¹⁸Mulyadi, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 340.

¹⁹*Ibid.*, 341.

²⁰*Ibid.*, 342

berdasarkan system penghargaan yang telah ditetapkan. Penghargaan hanya diberikan kepada guru atas kerja yang dicapai memenuhi target.²¹

Adapun tujuan dari hasil evaluasi tentang pemberian *reward*/penghargaan yaitu: 1) meningkatnya kepastian bagi guru bahwa kinerja mereka akan diberi penghargaan; 2) meningkatnya kepuasan guru atas penghargaan, sehingga akan menyebabkan meningkatnya nilai penghargaan bagi pguru. Kepastian suatu kinerja diberi penghargaan dan tingginya nilai penghargaan bagi guru inilah yang menjadi pemacu usaha guru dalam menggunakan kompetensi inti melalui peran mereka untuk menghasilkan kinerja yang baik. System penghargaan ada enam langkah sebagai berikut:

1. Menetapkan aspek kinerja yang hendak diberi penghargaan
2. Menentukan bobot setiap aspek dan komponen kinerja
3. Menentukan performance grade yang dipakai untuk menilai setiap aspek kinerja dan penghargaan yang diberikan untuk setiap performance grade
4. Menetapkan bobot untuk setiap perspektif yang dicakup sasaran
5. Menetapkan tipe target yang akan dipakai sebagai pemberian penghargaan.²²

Menurut Sulistyarini supaya hasil dari pelaksanaan evaluasi kinerja guru dapat dipertanggung jawabkan maka yang dilakukan kepala sekolah

²¹*Ibid.*, 341

²²*Ibid.*, 345.

adalah 1) berdasarkan ketentuan yang telah dirumuskan dalam perencanaan sebelumnya; 2) berdasarkan kemampuan aspek kinerja guru; 3) berlandaskan dokumen; 4) dilaksanakan secara konsisten; 5) obyektif, adil, akuntabel, dan transparan; 5) berorientasi pada tujuan; 6) dan berkelanjutan.²³

Dengan kata lain, berdasarkan penjelasan di atas sudah jelas bahwa kepala sekolah SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar sudah melakukan *tindak lanjut/feed back* sebagai aktualisasi bahwa hasil setelah melaksanakan evaluasi terhadap kinerja guru perlu dilakukan dan di dokumentasikan sebagai bahan acuan untuk mengidentifikasi jika ada permasalahan yang perlu diselesaikan untuk dicarikan jalan keluarnya, selain itu juga sebagai bahan revisi untuk melangkah kedepan dalam meningkatkan kinerja guru.

²³Sulistyarini, Hubungan antara Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru, Jurnal Ilmu Pendidikan: 28 No. 1 2001, 28.