



---

## Manajemen Kinerja Berbasis Budaya Keagamaan dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon

Asep Kurniawan

IAIN Syekh Nurjati Cirebon

[asepkurniawan@syekhnurjati.ac.id](mailto:asepkurniawan@syekhnurjati.ac.id)

### ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap secara mendalam mengenai kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui manajemen kinerja berbasis budaya keagamaan di SMP Islam al-Azhar 5 Kota Cirebon. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus deskriptif kualitatif. Instrumen pengumpulan data yang ditempuh dengan pengamatan mendalam, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Tahapan analisis data, yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa (1) kepala sekolah merencanakan peningkatan profesionalisme guru berbasis budaya keagamaan meliputi perencanaan berdasarkan Renstra, visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan, mengikutsertakan semua warga sekolah, merekrut guru baru. (2) Melakukan pembinaan melalui pelibatan guru dalam forum ilmiah, studi lanjut, revitalisasi MGMP, pembentukan forum silaturahmi guru, dan penambahan sarana penunjang. (3) Evaluasi melalui supervisi secara individual ataupun kelompok baik langsung maupun tidak langsung pada aspek penilaian kehadiran guru, kinerja guru di sekolah, dan perkembangan peserta didik.*

**Kata kunci:** Perencanaan, Pembinaan, Evaluasi

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to reveal in depth the ability of principals to improve teacher professionalism through performance management based on religious culture in al-Azhar 5 Islamic Middle School, Cirebon City. This research is a qualitative descriptive case study. Data collection instruments adopted by in-depth observation, in-depth interviews, and documentation. Stages of data analysis, namely data collection, data reduction, data display, and drawing conclusions. The results showed that (1) the school principal planned to increase the professionalism of teachers based on religious culture including planning based on the Strategic Plan, vision, mission, school goals, and needs, involving all school members, recruiting new teachers. (2) Providing guidance through involving teachers in scientific forums, further studies, revitalizing MGMP, establishing teacher silaturahmi forums, and adding supporting facilities. (3) Evaluation through individual or group supervision both directly and indirectly on aspects of teacher attendance assessment, teacher performance in schools, and student development.*

**Keywords:** Planning, Coaching, Evaluation

## 1. Pendahuluan

Guru berperan dalam manajemen pembelajaran di mana peranan kunci itu bisa dilaksanakan jika dia mempunyai kompetensi profesional yang baik, yang tidak saja dari kemampuan intelektual, tetapi juga dituntut untuk mempunyai keunggulan dalam ketakwaan, keimanan, moral, tanggungjawab dan keluasan wawasan kependidikan dalam manajemen pembelajaran di kelas (Celo dan Dumi, 2013: 62 -70).

Akan tetapi, sampai sekarang, masih ada saja guru yang tidak bisa melakukan tugas sebagai pendidik dengan baik sejalan dengan harapan yang dibebankan kepadanya disebabkan banyak faktor penghambat. Kewibawaan dan kepiawaian guru sangat menentukan keberlangsungan pembelajaran di kelas ataupun pengaruhnya di luar kelas. Akan tetapi ditinjau dari aspek guru, keadaan mayoritas sekolah masih cukup memprihatinkan. Dari sisi kuantitas masih belum adanya kesinambungan rasio jumlah guru dan murid. Dari sisi mutu lebih parah lagi, sebab masih ada diantara mereka yang berlatarbelakang pendidikan non keguruan, selain keadaannya pun tidak homogen. Akibatnya keadaan ini tentu berpengaruh terhadap hasil belajar siswa, sebagaimana dibuktikan dalam banyak penelitian, diantaranya penelitian Danhui Zhang (2008), Wayan Murnita Meilani (2017) dan Faridah Yahya (2016: 27-39). Kesemuanya mengarah pada hasil penelitian bahwa guru yang bukan berlatarbelakang keguruan memiliki pengaruh terhadap prestasi belajar siswa yang kurang baik.

Sementara, fakta yang ada menunjukkan guru-guru tidak menguasai bahan ajar yang diembannya. Nilai rata-rata guru mata pelajaran sekitar pada skor 18 sampai 23. Kompetensi guru kelas TK berkisar 41,95, sementara itu guru kelas SD 37,82. Demikian pula hasil Uji Kompetensi Awal (UKA) guru tahun 2012. Secara nasional, rata-rata kompetensi guru SMK (50,02), SMA (51,35), SMP (46,15), SD (36,86), TK 58,87, dan pengawas (32,58). Ada guru yang memperoleh nilai terendah 1 dari skala 100. Nilai tertinggi guru masih di bawah 100, yaitu sekitar 80-97, hanya diraih satu guru untuk setiap jenjang (Napitupulu, Ester Lince, 2012).

Keadaan tersebut berakibat pada tidak maksimalnya prestasi belajar peserta didik dan mutu pendidikan yang rendah. Hal tersebut didukung dengan data empirik yang memperlihatkan bahwa guru di Indonesia tidak mempunyai mutu sejalan dengan SPN (Standardisasi Pendidikan Nasional), dari data statistik HDI (Human Development Index) ada 60 % guru SD, 40 % SLTP, SMK 34 %, SMA 43 %, dinilai tidak layak untuk mengajar di masing-masing jenjang. Disamping itu, 17,2 % guru atau sama dengan 69.477 guru mengajar tidak pada bidang studinya (Sobandi, 2010: 25-34). Data ini berkorelasi kepada lemahnya kinerja guru secara nasional. Sedangkan baik buruknya kinerja sangat terkait dengan manajemen kinerja.

Pada kenyataannya, manajemen kinerja guru tidak banyak dikenal dan diimplementasikan dengan baik oleh institusi pendidikan. Manajemen kinerja guru tidak dapat dimaknai secara sempit. Manajemen kinerja guru ditujukan untuk membangun pengertian mengenai apa yang mesti dan bagaimana mencapainya serta suatu pendekatan mengelola orang guna meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berkaitan dengan pekerjaan (Ruky, 2002: 5). Hal itu dilandaskan pada teori bahwa apabila individu bisa memuaskan kebutuhannya untuk mencapai tujuan, pada waktu yang sama berkontribusi pada usaha organisasi meraih tujuan, maka individu itu sangat mungkin mempunyai motivasi dan mencapai kepuasan yang lebih tinggi (Changgriawan, 2017).

Kinerja manusia ditentukan oleh kemampuan, dan motivasi. Akan tetapi faktanya, perbaikan dan peningkatan kinerja guru sebagai pelaku pembelajaran di sekolah umumnya hanya dilakukan dengan perbaikan sistem tunjangan (*fringe benefit*), pelatihan, kenaikan pangkat, dan penggajian. Usaha tersebut belum mencukupi untuk mengoptimalkan potensi SDM unggul untuk meraih kinerja yang tinggi. Oleh sebab itu, dibutuhkan suatu manajemen kinerja guru berdasarkan budaya keagamaan yang akan mengelola setiap aspek yang berkaitan dengan peningkatan dan perbaikan profesionalisme guru yang berakhlakul karimah.

Dalam sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kualitas guru secara konsisten menjadi faktor yang sangat penting dari kualitas pendidikan. Sedangkan guru yang berkualitas merupakan guru yang mempunyai kompetensi profesional dengan banyak kapasitasnya sebagai pendidik (Ezeuduji, Iwu, dan Tengeh, 2018: 1-13). Paling tidak, guru yang profesional mesti mempunyai persyaratan: mempunyai kode etik (berkahlakul karimah) dan ahli dalam bidangnya.

Persoalan yang ada selanjutnya ialah guru manakah yang dituntut untuk menjadi tenaga profesional. Pada suatu lembaga pendidikan terdapat dua kelompok guru, yakni guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) ataupun guru tidak tetap (GTT). Akan tetapi, saat kita melihat tugas pendidikan yang dilakukan oleh kedua kelompok guru ini hampir tidak ada perbedaan yang bermakna, malah guru tidak tetap acapkali mempunyai porsi mengajar yang justru lebih banyak jika dibandingkan dengan guru negeri. Namun tidak bisa disangkal juga, bahwa perlakuan yang diterima oleh kedua kelompok guru ini sangat berbeda sekali, khususnya dalam hal tunjangan dan gaji yang mereka terima setiap bulan dan kesempatan untuk mengikuti program pengembangan potensi diri.

Hal itu bisa ditinjau dari sistem manajemen yang diterapkannya. Acapkali perhatian kepala sekolah pada GTT sekedar pada perbaikan sistem tunjangan dan penggajian saja, sedangkan prestasi kerja dan pengembangan profesi mereka kurang diperhatikan. Dampaknya bisa mengakibatkan beban psikologis pada GTT, sehingga akan menimbulkan rendahnya kinerja lembaga pendidikan tersebut.

Mengamati persoalan itu, sudah sepatutnya manajemen kinerja guru berdasarkan budaya keagamaan menjadi pilihan dari pihak pengelola pendidikan, khususnya kepala sekolah sebagai pihak yang berwenang untuk menetapkan kebijakan lembaga. Tentunya juga mesti mampu bagaimana cara mengelola guru-guru sesuai dengan ajaran agama yang tertera dalam al-Qur'an dan Hadits, sebab dengan demikian kepala sekolah akan lebih bijak, terampil, dan tegas dalam menetapkan suatu kebijakan.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti Juli 4 - 8 Agustus 2018, SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon ialah institusi pendidikan yang menerapkan manajemen kinerja, baik itu bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) ataupun GTT (Guru Tidak Tetap/Honorer) untuk meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan di lingkungannya yang berbasis keagamaan. Indikasi berhasilnya proses manajemen kinerja guru ini bisa dinilai dari semakin berkualitasnya lulusan yang dihasilkan dari proses pembelajaran yang dilakukan di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon. Dari tahun ke tahun mutu lulusan SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon terus meningkat dan prestasinya lebih tinggi dibandingkan sekolah atau madrasah sederajat lainnya terutama dalam bidang keagamaan dan juga telah banyak konsumen merasa bangga menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut sebab lulusan-lulusannya telah banyak memahami agama Islam dan rajin melaksanakan ajaran agama. Hal tersebut semua tidak lepas dari peran guru-guru dan kepala sekolah dalam memberi arahan dan bimbingan.

Manajemen kinerja guru yang dilaksanakan di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon tidak saja untuk memenuhi hak-hak guru sebagai tenaga pendidikan yang hanya bersifat materi, namun juga berkaitan dengan aspek-aspek pengembangan profesionalisme guru berbasis keagamaan, seperti melibatkan para guru SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon dalam banyak forum-forum ilmiah seperti pendidikan dan latihan (umum dan keagamaan), seminar, muhasabah yang diikuti oleh warga sekolah, silaturahmi antar guru, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) maupun aktivitas lainnya yang sebenarnya dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Selain itu wujud pengembangan yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru ialah dengan senantiasa memberi motivasi, pengarahan, dan pembinaan untuk senantiasa mengembangkan kualifikasi akademiknya yakni dengan melakukan studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi, yaitu ke jenjang magister (S2). Dengan implementasi manajemen kinerja tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah dan jajarannya sebagai pihak yang bertanggungjawab terhadap semua komponen di sekolah senantiasa bersikap

inovatif, kreatif, dan memperhatikan setiap potensi guru yang ada baik yang berstatus PNS maupun GTT.

Berdasarkan asumsi sementara penulis, kesuksesan SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran di sekolah adalah hasil dari kinerja guru yang efektif, efisien dan profesional. Hal ini dikarenakan adanya manajemen kinerja guru berbasis keagamaan yang baik pula. Untuk itu implementasi manajemen kinerja guru berbasis keagamaan terutama di lembaga pendidikan adalah suatu keharusan, yakni untuk tercapainya visi, misi dan tujuan SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif studi kasus. Lokasi penelitian adalah di SMP Islam al-Azhar 5 Kota Cirebon yang dilaksanakan dari bulan Agustus 2018 sampai Pebruari 2019. Informan penelitian yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, staf kependidikan dan para siswa. Instrumen penelitian menggunakan observasi mendalam, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Validitas data dilakukan melalui kredibilitas data, transferabilitas data, dependabilitas, dan konpermabilitas. Tehnik analisis ditempuh dengan tahapan yaitu *collecting data*, *reducing data*, *displaying data*, dan *concluding data*.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### *Perencanaan Kinerja Guru Berbasis Budaya Keagamaan*

#### a. Rencana Strategis

SMP Islam al-Azhar 5 Kota Cirebon di setiap tahunnya melakukan perencanaan pendidikan untuk merealisasikan visi dan misi sekolah, dalam perencanaan pendidikan di sekolah. Sesudah itu, kepala SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon mengikutsertakan setiap civitas akademika, ialah dengan melakukan pengadaan guru baru yayasan, sebab guru yang PNS merupakan bantuan langsung dari pemerintah melalui Kemendiknas. SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon hanya membutuhkan penempatan, pembinaan, pengembangan profesionalisme guru dan mengevaluasinya, rekrutmen guru baru di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon senantiasa berlandaskan analisis jabatan pekerjaan dan kebutuhan.

Dalam rekrutmen guru GTT baru, SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon melakukan berbagai aktivitas mulai dari persiapan penerimaan dari calon pelamar, melakukan tes tulis, wawancara, tes kemampuan bakat mengajar, menilai latarbelakang pelamar, nilai akedemiknya. Kepala sekolah mempersyaratkan setidaknya IPK-nya 3.00 dan terutama untuk mata pelajaran umum yang di UAN-kan. Sekolah mengutamakan pelamar lulusan perguruan tinggi negeri yang telah dikenal baik mutunya seperti Unpad, UPI, UI dan lain-lain dan juga mesti memahami agama Islam dan tentunya fasih membaca al-Qur'an. Untuk mata pelajaran pendidikan agama Islam, sekolah ini mendahulukan pelamar lulusan pondok pesantren sebab dalam hal membaca al-Qur'an fasih, dan juga mengutamakan lulusan dari perguruan tinggi agama Islam, yaitu IAIN Syekh Nurjati Cirebon maupun dan juga para calon guru yang pernah menempuh pendidikan di pondok atau pernah belajar agama dengan baik.

Temuan ini memperlihatkan penerapan prinsip manajemen bahwa *the right man in the right place*. Melalui ini maka diasumsikan sumber daya sekolah khususnya guru akan berkualitas sehingga akan menentukan keberhasilan program pendidikan peserta didik di sekolah. Asumsi ini sebagaimana dibuktikan dalam banyak penelitian diantaranya penelitian Prasertcharoensuka, Somprachb, Ngang (2015: 566-572), Kosgei, Mise, Odera, Ayugi (2013: 76-82), Blazar dan

Kraft (2017: 146-170), Ruzek, Domina, Conley, Duncan, Karabenick (2015: 852-882), Gershenson (2016: 125-149) dan lain-lain.

Untuk itu, suatu unit kerja membutuhkan perencanaan yang matang. Perencanaan yang baik akan menentukan kesuksesan program organisasi (Taherdoost dan Keshavarzsaleh, 2016; Elbanna, 2016: 1017-1042). Perencanaan yang dimaksud meliputi rencana kerja atau program kerja yang sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai, baik dalam jangka panjang, menengah ataupun jangka panjang. Program tersebut memiliki karakteristik yaitu:

- 1) Jelas isinya sejalan dengan tujuan yang diharapkan
- 2) Rinci materinya sama dengan bidang garapnya
- 3) Terukur targetnya sejalan dengan pola evaluasinya
- 4) Seimbang antara tenaga, modal, pikiran, dan capaian yang diperolehnya
- 5) Mempunyai program yang jelas, kapan program tersebut bisa dilakukan tepat waktu, dan sasaran (efektif dan efisien)

Jelas siapa yang akan merealisasikan program itu, sejalan dengan kapabilitas dan kapasitas yang dimilikinya, profesional dalam bekerja sehingga meraih hasil yang optimal, tidak hanya untuk lingkungan unit kerja itu tetapi bagi masyarakat sebagai konsumennya (Sudiyono, 2005: 48).

#### b. Rencana Operasional

Kepala sekolah mengikutsertakan berbagai pihak termasuk para guru dalam melakukan perencanaan yang dilakukan dalam musyawarah kerja yang dilakukan di awal tahun pelajaran. Guru-guru diberikan kebebasan untuk mengemukakan ide kreatif dan pandangannya dalam rapat tersebut untuk menetapkan program-program ke depan. Untuk itu, guru dituntut partisipatif dalam menetapkan kebijakan dan program termasuk perencanaan profesionalisme guru sekolah ke depan. Dengan tindakan ini, perencanaan kinerja di sekolah ini memenuhi unsur keadilan atau bisa disebut dengan manajemen partisipatif.

Perencanaan yang dilaksanakan kepala SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon sejalan dengan yang dikemukakan Udin Syaifudin Sa'ud bahwa dalam merencanakan profesionalisme guru, para pembuat kebijakan atau kepala sekolah mesti mengindahkan berbagai hal:

- a. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru mesti mengarah ke masa depan, sebab pendidikan ialah proses jangka panjang guna menghadapi masa depan
- b. Perencanaan peningkatan profesionalisme mesti senantiasa memperhatikan persoalan, kebutuhan (analisis kebutuhan), situasi, dan tujuan (visi dan misi sekolah)
- c. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru mesti bersifat inovatif, kualitatif dan kuantitatif.
- d. Perencanaan peningkatan profesionalisme mesti responsif terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat (kontinyu dan dinamis) (Sa'ud, 2007: 12).

### *Pelaksanaan Manajemen Kinerja Berbasis Budaya Keagamaan*

#### a. Studi Lanjut

Studi lanjut ke jenjang magister sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, mendukung karir guru terutama dalam kenaikan pangkat bagi guru PNS, bermanfaat dalam meningkatkan mutu akademik, dan pengembangan keilmuan untuk seorang guru. Dalam hal ini, kepala SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon senantiasa memotivasi.

Motivasi dan pengarahan selalu saya berikan kepada guru-guru, terutama bagi guru-guru. Sebab dengan demikian mereka menjadi lebih banyak mempunyai wawasan mengenai ilmu pendidikan dan profesional dalam proses pembelajaran dan manajemen siswa di dalam kelas (wawancara dengan Imam Gozali, 10 September 2018).

Dalam hal ini ada dua jalur yang bisa ditempuh yakni melalui pendidikan kedinasan atau beasiswa dan ada yang melalui jalur biaya mandiri. Hal ini tidak lepas dari motivasi kepala sekolah. Tindakan adalah suatu kebijakan dan inisiatif untuk meningkatkan kualifikasi akademik guru dan mempermudah guru yang hendak mengikuti program sertifikasi guru. Dengan

meningkatkan kualifikasi akademiknya, terlihat berdasarkan pengamatan dan wawancara guru-guru yang menempuh pendidikan lanjut lebih menguasai kelas dan menguasai materi.

b. Mengadakan dan melibatkan guru dalam forum ilmiah

Pendidikan dan pelatihan (*inservice training/up grading*) adalah diantara upaya guna meningkatkan kompetensi guru. Disamping dimaksudkan untuk mendapatkan informasi baru yang berhubungan dengan perkembangan pendidikan, pengajaran, model-model yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus berguna untuk guru yang sedang menyusun portofolio persyaratan sertifikasi guru sebagai nilai tambahan untuk mencapai kelulusan.

Untuk itu sekolah menganggarkan dan menjadwalkan kegiatan workshop, seminar, atau pelatihan ini melalui organisasi MGMP. Jadi siapa guru yang ditugaskan mereka tinggal berangkat dan tidak perlu memikirkan biayanya. Dengan program ini mereka nampak semangat dan sungguh-sungguh dalam menunaikan tugas profesinya (wawancara dengan waka kurikulum 10 September 2018).

c. Revitalisasi MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Melalui pertukaran informasi dan pengetahuan dengan sesama guru mata pelajaran dari sekolah lain, para guru SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon bisa dengan mudah mendapatkan pengalaman-pengalaman baru mengenai program pendidikan yang belum mereka pahami atau mengenai bagaimana semestinya guru bersikap dan bertindak dalam membuat kondisi pembelajaran yang *joyful*. Tidak hanya itu, dengan diterapkannya desentralisasi pendidikan, maka SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon dapat mengembangkan kurikulum sejalan dengan keadaan wilayahnya sekaligus menyusun naskah soal yang diujikan pada setiap semester.

MGMP ataupun KKG (kelompok kerja guru) yang ada SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon dijadikan wadah bagi guru-guru untuk melaksanakan sejumlah program seperti menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan pendidikan di sekolah, menyiasati kurikulum yang padat dan menemukan pilihan pembelajaran yang tepat serta variasi-variasi metode, media untuk meningkatkan mutu pembelajaran. SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon di bawah pimpinan Imam Gozali selaku kepala sekolah telah memaksimalkan MGMP.

Setiap pertemuan MGMP, anggota-anggota saling bertukar ide tentang masalah yang ada dalam aktivitas pembelajaran, seperti metode, media ataupun materi pelajaran dan menemukan pemecahannya. Selain itu, mereka juga saling bertukar informasi tentang metode-metode baru guna memudahkan penyampaian bahan ajar kepada siswa.

MGMP SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon diselenggarakan setiap setengah bulan sekali atau sebulan sekali. Tempatnya berdasarkan pada kesepakatan anggota, namun paling sering dilakukan di sekolah ini agar lebih kondusif. Melalui organisasi profesi guru seperti MGMP ini, peneliti menemukan kepala sekolah dapat melaksanakan proses pengembangan profesi guru.

d. Memberi Kemudahan Sarana Penunjang

Sarana penunjang di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon sudah tersedia dengan baik yang diperlukan guna mendukung proses pembelajaran. Sarana penunjang ini yaitu sumber belajar seperti fasilitas internet agar guru-guru bisa mengakses informasi baru yang mendukung pengembangan keilmuan dan profesinya, penyediaan bahan bacaan baru seperti jurnal, majalah, buku pendidikan, media pembelajaran seperti audio visual, laboratorium komputer, bahasa, IPA dan akses internet sebagai sarana tambahan sumber belajar juga mendukung pengembangan profesionalisme guru.

Berdasarkan pengamatan lapangan, dengan adanya sarana penunjang ini, guru-guru SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon di waktu jam istirahat dan guru-guru ketika senggang memanfaatkannya untuk berdiskusi antar guru, mengakses internet, membaca jurnal, majalah, buku pendidikan. Di perpustakaan SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon, cukup banyak ditemukan referensi Islam. Guru-guru banyak yang meminjamnya sebagai bahan mengajar.

e. Meningkatkan Tunjangan Kesejahteraan Guru

Peningkatan tunjangan kesejahteraan guru menjadi perhatian SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon diantaranya melalui gaji guru GTT dan tunjangan kesejahteraan di setiap bulanya. Selain itu, untuk para guru yang memberi les, intensif diberikan berupa uang insentif atau transport tambahan. Sebagaimana diutarakan oleh kepala sekolah bahwa tunjangan kesejahteraan guru mesti diperhatikan, sebab jika kesejahteraan guru kurang akan bisa mempengaruhi kinerjanya menjadi kurang baik (wawancara dengan Imam Gozali 2 Oktober 2018). Melalui perhatian kepala

sekolah terhadap kesejahteraan guru, maka para guru di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon terlihat dapat cukup fokus pada pekerjaannya sebagai seorang pendidik dan terdorong untuk meningkatkan kompetensinya.

f. Membuat Wadah Silaturahmi Guru

Sejak saya menjadi kepala sekolah ini saya membuat wadah silaturahmi antar guru SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon guna melakukan diskusi seputar pendidikan dan pengajaran, mempererat hubungan emosional dan komunikasi antar guru, menjalin keakraban, sebagai wadah untuk mencari solusi mengatasi persoalan-persoalan yang ada dan juga sebagai ajang silaturahmi, dan forum curhat antar guru mengenai persoalan-persoalan yang dihadapi guru di sekolah (wawancara dengan seorang guru dan Imam Gozali 2 Oktober 2018). Wadah silaturahmi tersebut dilaksanakan secara acak bergiliran di rumah guru-guru, pada waktu-waktu tertentu, di dalamnya berisikan juga pengajian.

Selain itu kepala SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon dalam memberi pembinaan juga dilakukan dengan mengutamakan akhlak yang mesti dimiliki guru-guru, sebab sikap perilaku guru ialah yang menjadi sumber moral bagi para siswa. Di masa penuh dengan dekadensi moral, banyak disebabkan oleh banyak faktor, untuk itu kehadiran orang yang bisa contoh sangat dibutuhkan terutama bagi sekolah yang beratributkan Islam. Disamping itu, kepala sekolah dalam memberi pembinaan bagi guru-guru di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon ini, senantiasa mengarahkan guru-guru untuk berpakaian sopan, rapi, dan sabar dalam memberikan pengajaran kepada para siswa.

Berdasarkan pengamatan peneliti di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon pada hari senin. Pagi itu siswa-siswi, para staf dan para guru nampak memasuki sekolah dengan tertib dan berpakaian rapi, siswi-siswi terlihat mengenakan rok panjang dengan jilbabnya, sementara itu para siswa memakai celana panjang dan bajunya juga berlempang panjang. Hal ini dilakukan sebab kepala sekolah, para staf dan para guru memakai pakaian yang rapi dan sopan (observasi 12 November 2018).

Komunikasi kinerja yang berlangsung kontinyu adalah proses dimana kepala sekolah dan guru bekerjasama untuk banyak informasi tentang kemajuan kerja, hambatan dan masalah potensial, kemungkinan pemecahan persoalan tersebut, serta bagaimana kepala sekolah bisa membantu guru dalam menunaikan tugas-tugasnya. Proses itulah yang mengaitkan antara proses perencanaan dan evaluasi, sehingga diperoleh penilaian kinerja yang objektif sejalan dengan standar yang ditentukan dalam proses perencanaan kinerja.

Berangkat dari temuan ini, maka dapat difahami bahwa manajemen kinerja berbasis budaya keagamaan diorientasikan kepada peningkatan profesionalisme guru. Sebab guru adalah garda terdepan dalam kinerja sekolah berbasis keagamaan, dialah yang langsung menghadapi para siswa. Memperbaiki mutu pendidikan ialah dengan memperbaiki mutu tenaga pendidiknya terlebih dahulu. Salah satu diantara ciri kemajuan zaman ialah adanya suatu pekerjaan yang ditangani dengan profesional, sehingga pekerjaan itu dikerjakan secara sungguh-sungguh oleh orang yang mempunyai profesi di bidang tersebut. Pekerjaan guru adalah pekerjaan profesi, untuk itu mesti dilaksanakan sejalan dengan tuntutan profesionalisme (Demirkasimoglu, 2010: 2047-2051).

Sementara itu, *inservice training* sebagaimana temuan penelitian, sesuai dengan yang dijelaskan Usmara program itu tujuannya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan usaha pengembangan *skill* guru dalam proses pembelajaran yang mengarah pada profesionalitas guru (2002: 162). Agar supaya *inservice training* dalam usaha peningkatan mutu guru tercapai, maka guru-guru mesti diberikan kekuasaan lebih besar untuk bertindak sejalan dengan apa yang mereka harapkan dengan berlandaskan kepada komitmen guna pengembangan budaya mutu sekolah (Syarifuddin, 2002 : 68).

#### *Evaluasi Kinerja Guru Berbasis Budaya Keagamaan*

Proses ini untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai seberapa baikkah kinerja guru pada periode tertentu, dan pertanyaan-pertanyaan lain yang berhubungan dengan penilaian kinerja.

Untuk menilai perkembangan guru, khususnya dalam proses belajar mengajar di kelas dan kinerja guru di sekolah, kepala sekolah senantiasa memantau dan menilai guru melalui supervisi, seperti teknik kunjungan kelas, pembicaraan secara individu ataupun dalam diskusi kelompok dalam acara silaturahmi antar guru. Disamping itu kepala sekolah setiap hari mengecek presensi guru di kelas. Saat kepala sekolah jika menemukan guru yang bermasalah, ia memanggilnya ke kantor untuk berdiskusi mencari solusinya, ataupun supervisi dengan datang langsung ke kelas, pembicaraan secara individual dengan guru sampai diskusi kelompok dalam rapat guru. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan Daryanto bahwa supervisi bisa dipakai, yakni melalui rapat dan kunjungan kelas (Daryanto, 2011: 185-187).

Guru diamati kinerjanya, layak dan tidaknya, profesional atau tidak seorang guru itu untuk mengajar di sekolah ini, mengapa demikian? Sebab guru itu ialah ujung tombak terhadap perkembangan siswa itu sendiri. Dengan ini, menurut saya sudah terbukti efektifitasnya, guru-guru jadi aktif dalam kajian-kajian sekolah dan mutunya pun semakin meningkat (wawancara dengan Pa Gozali Kepala Sekolah 29 Agustus 2018).

Selanjutnya, dari upaya ini dikembangkan pertimbangan nilai objektif dalam menentukan tindakan terhadap seorang tenaga khusus yang dibutuhkan untuk mempertimbangkan gaji, penghargaan, dan lain-lain. Sasaran penilaian ialah melihat kembali catatan-catatan dalam kelas seperti perkembangan dan prestasi peserta didik, hasil tes, pembuatan silabus dan rencana pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan makna supervisi, yang artinya upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam menunaikan tugas profesionalnya agar guru dapat membantu peserta didik dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya (Behlol, *et al*, 2011: 28-35; Sagala, 2009: 230).

#### 4. Simpulan

SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon telah menerapkan manajemen kinerja berbasis budaya keagamaan dengan cukup baik. Hal dilakukan melalui perencanaan pengembangan profesionalisme guru berlandaskan pada visi, misi, tujuan, dan kebutuhan sekolah. Dalam perencanaan ini, seluruh civitas akademika sekolah dilibatkan khususnya guru-guru dan dilakukan dalam rapat kerja serta dijabarkan dalam rencana strategis dan rencana operasional sekolah.

Pembinaan kinerja guru SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon sudah dilandaskan pada budaya keagamaan. Hal ini sebagaimana terlihat dengan berbagai upaya-upaya yaitu mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai forum ilmiah baik itu umum maupun keagamaan, studi lanjut, revitalisasi MGMP, menyelenggarakan forum silaturahmi antar guru, penambahan sarana penunjang, layanan dan penambahan referensi perpustakaan terutama mengenai ilmu-ilmu keagamaan.

Evaluasi kinerja guru di SMP Islam al-Azhar 5 Cirebon sudah cukup diterapkan dengan berbasis budaya keagamaan. Kesimpulan ini didasarkan pada temuan bahwa evaluasi dengan melakukan supervisi pendidikan bagi guru, baik secara individual ataupun kelompok, teknik supervisi pendidikan yang digunakan ialah secara langsung dan tidak langsung, aspek penilaian dalam supervisi pendidikan ialah kehadiran guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa, dan RPP.

#### Daftar Pustaka

- Behlol, Malik Ghulam, Muhammad Imran Yousuf, Qaisara Parveen, dan Muhammad Munir Kayani, 2011. "Concept of Supervision and Supervisory Practices at Primary Level in Pakistan". *International Education Studies*, Vol. 4, No. 4, 28-35.
- Blazar, David and Matthew A. Kraft. 2017. "Teacher and Teaching Effects on Students' Attitudes and Behaviors". *Educ Eval Policy Anal.* 39 (1), 146-170.

- Celo, Evis, dan Alba Dumi. 2013. "The Leadership Role of Teacher and re-Dimensioning of Knowledge". *2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75 (2), 62-70.
- Changgriawan, Garry Surya. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production". *Jurnal AGORA*, 5 (3).
- Daryanto, M. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Demirkasimoglu, Nihan. 2010. "Defining "Teacher Professionalism" from different Perspectives". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 2047-2051.
- Elbanna, Said. 2016. "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organization: Evidance form Canada". *Public Management Review*, 1 (7), 1017-1042.
- Ezeuduji, Ikechukwu Onyekwere, Chux Gervase Iwu, Robertson K Tengeh. 2018. "Achieving Quality Education by Understanding Teacher Job Satisfaction Determinants". *Social sciences*, 7 (2), 1-13.
- Gershenson. 2016. "Linking Teacher Quality, Student Attendance, and Student Achievement". *Education Finance and Policy*, 11(2), 125-149.
- Kosgei, Anita, Jairo Kirwa Mise, Odhiambo Odera, Mary Evelyn Ayugi. 2013. "Influence of Teacher Characteristics on Students' Academic Achievement among Secondary Schools". *Journal of Education and Practice*, 4 (3), 76-82.
- Napitupulu, Ester Lince. 2012. Kompetensi Guru Memprihatinkan. Retrieved from <https://edukasi.kompas.com/read/2012/07/25/19413379/Kompetensi.Gu> on 24<sup>th</sup> Feb 2019.
- Prasertcharoensuka, Thanomwan, Kanok-lin Somprachb, Tang Keow Ngang. 2015. "Influence of Teacher Competency Factors and Students' Life Skills on Learning Achievement". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 566-572.
- Ruky, Ahmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Ruzek EA, Domina T, Conley AM, Duncan GJ, Karabenick SA. 2015. "Using Value-Added Models to Measure Teacher Effects on Students' Motivation and Achievement". *The Journal of Early Adolescence*, 35 (5-6), 852-882.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sa'ud, Udin Syaifudin dan Abin Syamsuddin Makmun. 2007. *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sobandi, Ade. 2010. "Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru SMKN Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung". *Manajerial*, 9 (17), 25-34.
- Sudiyono. 2005. Manajemen Pemberdayaan: Suatu Kajian Pengembangan Potensi. Dalam *Jurnal El-Jadid UIN Malang*.
- Syarifuddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Taherdoost, Hamed, dan Abolfazi Keshavarzsaleh. 2016."Critical Factors taht Lead to Projects' Success/Failure in Global Maketplace". *Procedia Technology*, 22, 1055-1075.
- Wayan Murnita Meilani. 2017. *Pengaruh Latar Belakang Guru bukan Seni terhadap Hasil Belajar Kognitif Siswa dalam Pembelajaran Seni Budaya di SMP N 2 Marga Tiga*. Bandar Lampung: Fak. Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bandar Lampung.
- Yahya, Faridah. 2016. "Prestasi Belajar Siswa yang Diajarkan oleh Guru Lulusan Pendidikan Keguruan dengan Guru Lulusan Pendidikan non Keguruan di SMA Negeri 5. Banda Aceh". *Jurnal Seuneubok Lada*, 3 (2), 27-39.
- Zhang, Danhui. 2008. *The Effects of Teacher Education Level, Teaching Experience, and Teaching Behaviors on Student Science Achievement*. Desertasi. Doctorate of Philosophy . Logan, Utah, USA: Utah State University.