

PENILAIAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH DAN GURU DALAM BEKERJA DI SEKOLAH

**I Wayan Subagia
I Gusti Lanang Wiratma**

Universitas Pendidikan Ganesha, Jl. Udayana 11 Singaraja
e-mail: aigabus@yahoo.co.id

Abstract: An Assessment towards the School Principals and Teachers Competency in Their Performances at School. This research was a case study aimed at describing deep assessment competencies of the school principals and teachers in doing their job at schools. This study was conducted at four different schools (such as SMA and SMK) in Singaraja, the regency of Buleleng by using cross evaluation techniques. There were 16 informants involved consisted of four school principals and 12 teaching staffs. The data were collected by conducting interview and analysis utilizing triangulation techniques of data resources. The research results revealed that the assessment competency of school principals and teachers can be classified into two groups namely professional and personal assessment. The assessment of the schools principals and teachers competencies was made based on sustainable process of observation, both in terms of performances and products. Based on the finding, it could be concluded that the competency assessment of the school principals and teachers in completing their jobs at schools was conducted in accordance with activities or action they have done during their working session.

Abstrak: Penilaian Kompetensi Kepala Sekolah dan Guru dalam Bekerja di Sekolah. Penelitian ini merupakan studi kasus yang bertujuan untuk mengungkapkan secara mendalam penilaian kompetensi kepala sekolah dan guru dalam bekerja di sekolah. Penelitian ini dilakukan di sekolah menengah (SMA dan SMK) di kota Singaraja Kabupaten Buleleng dengan teknik penilaian silang. Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini sebanyak 16 orang terdiri atas empat orang kepala sekolah dan 12 orang guru. Seluruh data dikumpulkan melalui wawancara dan dianalisis secara interpretatif dengan teknik triangulasi sumber informasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kompetensi kepala sekolah dan guru dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu penilaian keprofesionalan dan kepribadian. Cara yang digunakan untuk menilai kompetensi kepala sekolah dan guru adalah dengan cara observasi secara terus menerus, baik kinerja maupun hasil kerjanya. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kompetensi kepala sekolah dan guru di sekolah dilakukan sesuai dengan tindakan atau aktivitas yang dilakukan selama bekerja.

Kata-kata Kunci: penilaian kompetensi, kompetensi kepala sekolah, kompetensi guru.

Secara teoretis, kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan komprehensif untuk melakukan tugas sesuai dengan profesi yang dijalankan. Kemampuan tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai (Mulyasa, 2007). Lebih lanjut dinyatakan bahwa kompetensi harus diwujudkan dalam bentuk tindakan (*action*) dalam keseharian. Artinya, seseorang dinyatakan

berkompeten atau memiliki kompetensi apabila orang tersebut mampu mewujudkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai yang dimilikinya dalam tindakan keseharian. Dengan demikian, dapat dinyatakan seorang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai yang tidak dioperasionalkan dalam kegiatan sehari-hari belum dapat dinyatakan memiliki kompe-

tensi. Contoh, apabila seorang yang memiliki pengetahuan tentang rambu-rambu lalu lintas dan terampil mengendarai sepeda motor, tetapi tidak mentaati rambu-rambu lalu lintas yang ada ketika ia berkendara, maka orang tersebut adalah tidak memiliki kompetensi berlalu lintas dengan kendaraan bermotor.

Di dunia kerja (*at work place*), kompetensi seseorang dinilai oleh orang-orang yang terlibat dalam kerja, antara lain: atasan, bawahan, teman sejawat, dan pemangku kepentingan (*stake holders*) lainnya (Subagia & Wiratma, 2009). Sejalan dengan itu, pekerjaan seorang kepala sekolah dinilai oleh bawahannya (para guru dan pegawai), sedangkan pekerjaan seorang guru dinilai oleh kepala sekolah atau kolega guru lainnya. Fokus penelitian ini adalah mengidentifikasi dan mendeskripsikan penilaian kompetensi kepala sekolah oleh guru, dan sebaliknya penilaian kompetensi guru oleh kepala sekolah. Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi kepada sekolah oleh guru dan indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi guru oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugasnya. Indikator-indikator penelitian kompetensi yang diperoleh dapat digunakan sebagai bahan acuan perumusan penilaian kompetensi kepala sekolah maupun guru di masa yang akan datang.

Ada tiga gagasan teoretis yang digunakan untuk membedah masalah kompetensi kerja kepala sekolah dan guru dalam bekerja di sekolah, yaitu: teori kompetensi guru, teori kecerdasan majemuk, dan teori aktivitas berdasarkan konsep *Tri Kaya Parisudha*. Teori kompetensi guru untuk membahas masalah kompetensi guru di dunia kerja (di sekolah). Teori kecakapan majemuk untuk membahas berbagai kecakapan yang harus dimiliki pekerja dalam bekerja di dunia kerja. Teori aktivitas berdasarkan konsep *Tri Kaya Parisudha* untuk membahas kompetensi dari sudut kearifan lokal masyarakat Bali.

Berdasarkan teori kompetensi guru, ada empat kompetensi yang mestinya dimiliki oleh seorang guru sebagai landasan dalam menjalan-

kan tugas-tugasnya, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional (Sagala, 2009). Kompetensi pedagogik adalah kemampuan untuk mengelola peserta didik dan merencanakan pembelajaran. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan guru untuk mengontrol kepribadiannya, sehingga mampu menjalankan tugas-tugasnya sebagai pengajar dan pendidik. Kepribadian guru meliputi fisik dan psikologi. Secara fisik, guru dituntut memiliki fisik yang sehat dan kuat. Secara psikologi, guru dituntut memiliki emosional yang stabil dan mampu memilah-milah antara personal dan rasional. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sesuai dengan jati dirinya sebagai makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial guru harus berperilaku sopan, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik, serta mempunyai rasa empati terhadap orang lain. Kompetensi profesional adalah kemampuan guru menguasai bidang studi yang diampu. Kemampuan profesional guru ditentukan oleh pendidikan akademik yang diperoleh. Misalnya, kompetensi profesional guru kimia ditentukan oleh kemampuan mereka menguasai konsep-konsep ilmu kimia yang diperoleh melalui pendidikan akademik guru kimia.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan seorang pekerja dalam bekerja di dunia kerja ditentukan oleh kombinasi sejumlah potensi kecerdasan yang dimiliki, antara lain: kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ). Agustin (2009) melansir berbagai hasil penelitian para ahli yang meneliti kesuksesan orang di dunia kerja (para profesional) sebagai berikut. Pengkajian masalah SDM oleh Emotional Quality Inventory (EQI) yang menggagas sebuah riset IQ dengan melibatkan para profesional dari berbagai penjuru dunia menunjukkan bahwa secara teori IQ hanya memberikan kontribusi sebesar 20%, bahkan, rata-rata hanya berkisar 6% bagi kesuksesan seseorang. Penelitian yang dilakukan di Institut Teknologi Carnegie

menunjukkan bahwa 15% dari 10.000 orang yang diteliti mengakui kesuksesan mereka ditentukan oleh kemampuan teknis, sedangkan 85% didominasi oleh faktor kepribadian. Penelitian Wiggam juga menyimpulkan bahwa 10% dari 4000 orang yang diteliti, kehilangan pekerjaan akibat ketidakmampuan teknik dan 90% lainnya menganggur karena memiliki masalah kepribadian. Berdasarkan temuan-temuan tersebut dapat dinyatakan bahwa kesuksesan pekerja dalam bekerja di dunia kerja dikontribusi lebih besar oleh EQ dan SQ dibandingkan dengan IQ.

Dalam ajaran Agama Hindu dinyatakan bahwa kesuksesan seseorang dalam mengalahkan segala musuh-musuhnya, baik yang bersumber dari dirinya maupun dari luar dirinya dapat dilakukan dengan ketepatan atau kebenaran berpikir, berkata, dan berbuat. Ketiga aktivitas tersebut dikenal dengan *Tri Kaya Parisudha* yang terdiri atas berpikir yang benar (*manacika*), berkata yang benar (*wacika*), dan berbuat yang benar (*manacika*) (Subagia, 2006, Parisada Hindu Dharma, 1996; 1979). Ada tiga sumber masalah dalam diri seseorang yang dapat menyebabkan permusuhan antarmanusia, yaitu pikiran, perkataan, dan perbuatan. Dinyatakan bahwa apabila ketiga sumber masalah tersebut dapat diluruskan (*diparisudha*), maka kehidupan akan mencapai tujuan hidup yang hakiki, yaitu kesejahteraan dan kedamaian (*moksartam jagat-hitaya*). Oleh karena itu, kesuksesan di dunia kerja ditentukan oleh kemampuan seseorang mengendalikan pikiran, perkataan, dan perbuatannya. Ketiga potensi tersebut (pikiran, perkataan, dan perbuatan) hendaknya selalu dapat dikontrol sehingga melahirkan pikiran yang jernih, perkataan yang santun, dan perbuatan yang sopan. Dalam konteks pengembangan keterampilan sains berbasis kearifan lokal masyarakat Bali, Subagia (2006) merekomendasikan unsur-unsur keterampilan berpikir, berkata dan berbuat yang perlu dilatihkan sebagai berikut: keterampilan berpikir dilatih dengan berpikir positif, konvergen, divergen, faktual, kausalitas, prediktif, dan antisipatif; keterampilan berbicara dilatih dengan berbicara faktual, logis,

sistematis, komunikatif, empatik dan simpatik; keterampilan berbuat dilatih dengan berbuat sesuai aturan, kemampuan, dan keyakinan.

METODE

Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilaksanakan di empat sekolah (SMA dan SMK) yang ada di Kota Singaraja. Informan yang dilibatkan dalam penelitian sebanyak 16 orang terdiri atas empat orang kepala sekolah dan 12 orang guru yang ditentukan secara purposif sebanyak empat orang dari tiap-tiap sekolah tempat penelitian. Seluruh informasi dikumpulkan melalui interview secara mendalam yang diperkuat dengan teknik pengecekan balik (*member check*) oleh informan dan dianalisis dengan cara interpretatif analisis dengan teknik triangulasi sumber informasi (Patton, 1990, Sugiyono, 2006). Analisis dilakukan secara bersama-sama dengan pengumpulan data dengan tahapan sebagai berikut: (1) perekaman wawancara, (2) pentranskripsi hasil wawancara, (3) pengecekan balik oleh informan (*member check*), (4) triangulasi, dan (5) interpretasi. Dalam penyajian hasil penelitian, informan dilindungi dengan cara pemberian kode informasi yang diberikan sebagai berikut. Misalnya kode G.I.1, berarti informasi dari guru (G) kesatu (1) yang berasal dari sekolah pertama (I); K.I, berarti informasi dari kepala sekolah (K) yang berasal dari sekolah pertama (I).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kompetensi kepala sekolah dan guru dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah yang dilakukan secara silang antara kepala sekolah dan guru meliputi dua aspek, yaitu penilaian keprofesionalan dan penilaian kepribadian. Kedua aspek tersebut dinilai dengan cara pengamatan secara terus menerus baik terhadap kinerja maupun hasil kerja atau produk yang dihasilkan. Penilaian kompetensi tersebut meng-

hasilkan beberapa indikator yang dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) penilaian keprofesionalan kepala sekolah, (2) penilaian kepribadian kepada sekolah, (3) penilaian keprofesionalan guru, dan (4) penilaian kepribadian guru.

Indikator Penilaian Keprofesionalan Kepala Sekolah

Ada lima indikator yang digunakan guru untuk menilai keprofesionalan kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugasnya, yaitu: (1) komitmen, (2) etos kerja, (3) ketepatan waktu, (4) kedisiplinan, dan (5) demokratisasi.

Komitmen adalah kesungguhan untuk melaksanakan pekerjaan, yang disebabkan oleh tuntutan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai pegawai negeri sipil. Dalam hal ini, tampak bahwa guru menggunakan komitmen kerja pimpinannya sebagai indikator penilaian karena kesungguhan untuk melaksanakan pekerjaan dapat menjamin kesuksesan dalam bekerja.

Etos kerja adalah jiwa kerja keras seorang pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Seseorang yang memiliki etos kerja tinggi diyakini akan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.

Ketepatan waktu adalah kemampuan untuk melakukan kegiatan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal ini juga menjadi salah satu wujud keteladanan seorang pemimpin. Pimpinan yang bisa menepati waktu, dalam pernyataan bahasa Inggris dikatakan dengan ungkapan “*on time*” dan “*in time*,” merupakan indikator yang digunakan untuk menilai kemampuan seorang kepala sekolah.

Kedisiplinan, umumnya, dikaitkan dengan kemampuan menepati waktu. Namun, dalam hal ini kedisiplinan diartikan sebagai ketaatan terhadap peraturan yang ada, misalnya pemakaian seragam sekolah. Hal tersebut digunakan sebagai salah satu indikator penilaian karena diyakini disiplin membawa kesuksesan dalam kepemimpinan.

Kecepatan bertindak adalah kemampuan ketanggapan seseorang terhadap situasi sesaat

yang menyebabkan harus melakukan tindakan tertentu. Dalam hal ini, kecepatan bertindak seorang pemimpin digunakan sebagai indikator penilaian kepemimpinan karena hal tersebut sangat menentukan keberhasilan organisasi yang dipimpinya. Jangan sampai, misalnya sekolah sudah terbakar, pimpinan sekolah mengajak guru untuk rapat menyusun panitia pemadaman kebakaran.

Sejumlah pendapat guru yang diungkapkan melalui wawancara dan berhasil ditemukannya indikator-indikator penilaian kompetensi keprofesionalan kepala sekolah adalah sebagai berikut.

Menurut saya kepemimpinan kepala sekolah saya sudah baik. Beliau mempunyai komitmen yang sangat tinggi, tepat waktu dalam bertugas, dan dalam proses pembelajaran. Beliau full time di sekolah, tidak hanya mengajar tetapi juga dalam mengerjakan administrasi dan manajemen (G.I.1).

Saya amati kepala sekolah menerapkan sistem waktu on time, full time. Memang kepala sekolah selalu datang lebih awal dan pulang lebih belakangan. Pada proses pembelajaran, kepala sekolah sempat juga melihat guru-guru mengajar, berkeliling ke kelas-kelas (G.I.3).

Menurut saya kepemimpinan di sini (di sekolah) sudah baik. Beliau cepat bertindak. Dalam mengambil kebijakan dalam kegiatan sekolah sesuai dengan kemampuan guru-guru. Contohnya, jika ada guru yang mampu dalam bidang keuangan, diberikan tugas dalam keuangan (G.II.3).

Penilaian dapat dilihat dari kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah, dari sisi keterbukaan terhadap program yang sedang berjalan, dan dari respon yang diberikan dengan cepat (G.III.1).

Keteladanan dulu pak, keajegan (konsistensi) jangan sampai sekarang begini besok lain lagi. Jadi yang paling penting keteladanan pak. Cepat dalam mengambil tindakan atau penyelesaian masalah. Jika ada masalah, tidak sampai berlarut-larut (G.IV.2).

Kami melihat kinerja beliau, ternyata ada program beliau merespon dengan cepat, beliau sampaikan bagaimana melaksanakan, beliau terbuka menyampaikan, kita susun bersama (G.IV.3).

Indikator Penilaian Kepribadian Kepala Sekolah

Ada enam indikator telah ditemukan yang digunakan untuk menilai kepribadian kepala sekolah oleh guru, yaitu: (1) kesesuaian antara tindakan dan kata-kata, (2) keterlibatan dalam kerja, (3) fleksibilitas dalam kepemimpinan, (4) komunikasi dengan bawahan, (5) keterbukaan, dan (6) demokratisasi.

Kesesuaian antara tindakan dan kata-kata atau sebaliknya antara kata-kata dan tindakan adalah salah satu wujud kompetensi seseorang. Kompetensi bukan hanya ditampilkan sebagai kemampuan untuk berkata-kata (berbicara), namun yang lebih penting adalah ditunjukkan dalam bentuk tindakan atau perilaku. Oleh karena itu, indikator tersebut dijadikan sebagai indikator untuk menilai kemampuan atasan. Semakin jauh perbedaan antara kata-kata dan tindakan seseorang, semakin tidak berkompeten orang tersebut. Sebaliknya, semakin dekat antara kata-kata dengan tindakannya, semakin tercermin kompetensi orang tersebut.

Keterlibatan dalam kerja adalah wujud partisipasi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Tindakan seorang pimpinan yang mau terlibat secara bersama-sama dalam bekerja merupakan salah satu indikator penilaian kepribadian kepala sekolah yang diberikan oleh bawahannya. Melalui keterlibatan dalam kerja, seorang pemimpin dapat merasakan tingkat kesulitan pekerjaan yang dikerjakan bawahannya.

Fleksibilitas dalam kepemimpinan terkadang kurang sejalan dengan kedisiplinan karena fleksibilitas mengandung arti tidak mesti seperti yang direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu, fleksibilitas diartikan sebagai ketidakkakuan dalam menjalankan organisasi. Hal ini digunakan sebagai indikator penilaian kepemimpinan karena fleksibilitas berkaitan dengan hal-hal yang harus dikerjakan sesuai dengan situasi dan kondisi real saat pelaksanaan pekerjaan.

Komunikasi dengan bawahan dijadikan sebagai indikator penilaian kepribadian atasan karena melalui komunikasi yang inten antara atasan dan bawahan dapat dihindarkan hal-hal

yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman. Di samping itu, melalui komunikasi yang inten dapat dikembangkan gagasan-gagasan baru untuk menyempurnakan suatu program.

Keterbukaan dalam organisasi merupakan salah satu tuntutan manajemen modern yang sering diungkapkan dengan kata transparansi. Sama halnya dengan komunikasi, keterbukaan pimpinan memberikan peluang partisipasi bawahan untuk penyempurnaan program. Hal tersebut digunakan sebagai salah satu indikator penilaian karena keterbukaan pimpinan dapat meningkatkan kesehatan organisasi.

Demokratisasi dalam kepemimpinan diartikan sebagai kehendak seorang pemimpin untuk melibatkan anak buahnya dalam kepemimpinannya. Umumnya, hal tersebut tercermin ketika seorang pimpinan mengambil keputusan, misalnya untuk menugaskan seseorang guru atau pegawai dilakukan secara demokratis. Oleh karena itu, demokratisasi digunakan sebagai salah satu indikator penilaian pimpinan.

Adapun petikan hasil wawancara yang menunjukkan penemuan indikator penilaian kepribadian kepala sekolah oleh guru, antara lain sebagai berikut.

Sebenarnya kita tidak pernah menilai kepala sekolah dengan kriteria tertentu, tetapi secara umum dengan tugas-tugas sebagai kepala sekolah kita melihat beliau sudah menunjukkan keteladanan. Jadi, apa yang dituntut oleh beliau sudah sesuai dengan apa yang dilaksanakan .. (G.I.2).

Strategi pembagian tugas yang bergilir. Dalam mengambil kebijakan tidak terlalu kaku. Apabila menolak sebuah usulan dikomunikasikan terlebih dahulu sehingga kita sama-sama enak (G.II.1).

Kalau dari segi kepemimpinan kita sudah tahu bahwa ini demokratis. Pemilihan kepala sekolah dipilih oleh guru-guru sendiri, tentu orang yang dipilih adalah orang yang terbaik. Selama ini kepemimpinan terbuka, termasuk dari segi keuangan (G.II.2).

Selama ini kami memang tidak punya kriteria penilaian, lebih banyak penilaian mengenai bagus tidaknya pada kepala sekolah yang tidak otoriter, selalu memperhatikan bawahannya,

kepala sekolah bisa memberikan bimbingan langsung kepada bawahannya (G.III.3).

Keteladanan dulu pak, keajegan (konsistensi) jangan sampai sekarang begini besok lain lagi. Jadi yang paling penting keteladanan pak. Cepat dalam mengambil tindakan atau penyelesaian masalah. Jika ada masalah, tidak sampai berlarut-larut (G.IV.2).

Indikator Penilaian Keprofesionalan Guru

Ada tujuh indikator telah ditemukan yang digunakan oleh kepala sekolah untuk menilai keprofesionalan guru, yaitu: (1) kemampuan kerja, (2) komitmen, (3) tanggung jawab, (4) kinerja, (5) kedisiplinan, (6) etos kerja, dan (7) keseriusan.

Kemampuan kerja adalah potensi yang dimiliki oleh seseorang yang diperoleh dari pengalamannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini digunakan sebagai salah satu indikator penilaian bawahan karena dilandasi oleh pemikiran bahwa orang yang mempunyai kemampuan akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Komitmen adalah kesungguhan untuk melaksanakan pekerjaan, terutama, berkaitan dengan tupoksinya. Orang yang mempunyai komitmen kuat terhadap pekerjaannya akan mengerjakan semua tugas-tugasnya dengan sungguh-sungguh dan berusaha menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang dituntut. Hal tersebut digunakan sebagai salah satu indikator penilaian bawahan karena pekerjaan-pekerjaan yang diberikan banyak berkaitan dengan tupoksinya.

Tanggung jawab adalah perasaan bertugas dan kehendak menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Orang yang bertanggung jawab adalah orang yang mengakui segala hasil pekerjaannya, baik pekerjaan yang baik maupun yang buruk. Tanggung jawab digunakan sebagai salah satu indikator penilaian bawahan karena rasa tanggung jawab menjamin penyelesaian suatu pekerjaan/tugas.

Kinerja adalah wujud bekerja yang ditunjukkan oleh seorang yang sedang bekerja. Wujud kerja menggambarkan kualitas cara berkerja yang diperagakan seseorang. Dalam hal

ini, kinerja digunakan sebagai indikator untuk menilai bawahan karena kinerja memberikan gambaran kualitas kerja yang dibebankan kepada bawahan.

Kedisiplinan adalah ketekunan dalam bekerja dan menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu dan sesuai aturan. Hal ini digunakan sebagai salah satu indikator penilaian bawahan karena diyakini bahwa orang-orang yang disiplin akan mampu menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan yang dituntut.

Etos kerja adalah kemauan kerja keras yang diperagakan seseorang dalam bekerja. Orang yang mempunyai etos kerja tinggi akan bekerja sekuat tenaga untuk memenuhi tugas-tugasnya. Hal ini digunakan sebagai indikator penilaian bawahan karena diyakini bahwa orang yang mempunyai etos kerja tinggi mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan baik.

Keseriusan adalah kesungguh-sungguhan bekerja yang diperagakan oleh seseorang dalam bekerja. Keseriusan juga diartikan sebagai bekerja secara terfokus tanpa menduakan pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Hal tersebut dijadikan indikator penilaian bawahan karena diyakini bahwa seseorang yang bekerja secara serius akan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

Beberapa petikan hasil wawancara dengan kepala sekolah yang menilai kompetensi guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah, antara lain sebagai berikut.

Saya selalu melakukan observasi, dari hasil observasi itu saya berharap mendapatkan profesionalisme. Ketika saya menugaskan seseorang dasar saya adalah profesionalisme, tidak berdasarkan konsep senior maupun junior ... pelan-pelan kita tanamkan bahwa yang dipentingkan adalah profesionalisme, bukan senioritas (K.I).

Kriteria yang digunakan adalah komitmen, kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan tanggung jawab. Hal ini dilihat dari tugas-tugas sebelumnya yang pernah dilakukan, dan berdasarkan informasi dari staf yang lain (K.II).

Kriteria yang digunakan adalah kinerja. Kinerja mereka kita ukur dari tugas-tugas yang

pernah mereka terlibat dalam kegiatan, baik akademik maupun nonakademik (K.III).

Indikator yang kita gunakan adalah etos kerja mereka, keseriusan mereka melaksanakan tugas-tugas yang pernah kita berikan, dan kedisiplinan mereka dalam bekerja (K.III).

Indikator Penilaian Kepribadian Guru

Ada enam indikator telah ditemukan yang digunakan kepada sekolah untuk menilai kepribadian guru, yaitu: (1) kemauan kerja, (2) kepribadian, (3) kesosialan, (4) pengabdian, (5) kepercayaan, dan (6) kesenioran.

Kemauan kerja adalah keinginan seseorang untuk melakukan pekerjaan tanpa mempertimbangkan kemampuan dan hasil kerjanya. Hal ini dipertimbangkan oleh kepala sekolah sebagai salah satu indikator untuk menilai bawahannya karena dilandasi oleh anggapan bahwa orang yang mempunyai kemauan bisa dilatih untuk bekerja dengan baik.

Kepribadian adalah hal-hal yang dapat dilihat dan dirasakan oleh seseorang ketika berinteraksi. Dalam kaitan dengan kesuksesan di tempat kerja, kepribadian seseorang menentukan kemudahan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal tersebut dijadikan sebagai salah satu indikator penilaian bawahan karena, umumnya, pekerjaan yang diberikan kepada bawahannya berhubungan dengan interaksi sosial yang melibatkan kepribadian.

Kesosialan adalah nilai-nilai yang tidak selalu diukur dari tupoksi seseorang. Dengan kata lain, dalam dunia kerja kesosialan berkaitan dengan kemauan seseorang untuk mengerjakan tugas di luar tugas dirinya. Hal tersebut digunakan sebagai salah satu indikator penilaian bawahan karena pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan kepada bawahannya, ada kalanya tidak berkaitan dengan tupoksi bawahannya.

Pengabdian adalah dorongan perasaan dalam bekerja yang berorientasi jangka pendek dan jangka panjang. Orientasi pengabdian jangka pendek adalah dorongan yang ditujukan kepada pemberi tugas (atasan). Orientasi pengabdian jangka panjang adalah dorongan yang ditujukan

kepada kerja itu sendiri dan umumnya tidak menuntut apa-apa lagi. Pekerjaan yang didasari oleh rasa pengabdian dikenal dengan “kerja tanpa pamrih.”

Kepercayaan adalah totalitas yang diberikan kepada seseorang berdasarkan kajian yang panjang dan berkelanjutan. Seseorang yang diberi tugas berdasarkan kepercayaan adalah diyakini mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, kepercayaan digunakan sebagai salah satu penilaian bawahan oleh kepala sekolah.

Kesenioran, umumnya, dikaitkan dengan kepangkatan atau umur. Dalam dunia kerja, kepangkatan dan umur seseorang tidak selalu berjalan linier. Dalam hal pemberian tugas kepada bawahan (guru atau pegawai), kepala sekolah menggunakan kesenioran sebagai indikator karena kesenioran menggambarkan kemampuan karena pengalaman atau pengetahuan.

Petikan hasil wawancara yang berhubungan dengan indikator penilaian kepribadian guru oleh kepala sekolah antara lain sebagai berikut.

Kriteria yang digunakan adalah komitmen, kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan tanggung jawab. Hal ini dilihat dari tugas-tugas sebelumnya yang pernah dilakukan, dan berdasarkan informasi dari staf yang lain (K.II).

Indikator yang kita gunakan adalah etos kerja mereka, keseriusan mereka melaksanakan tugas-tugas yang pernah kita berikan, dan kedisiplinan mereka dalam bekerja (K.III).

Saya memberikan tugas-tugas kepada yang mau, kadang tidak mendapat honorpun dia mau bekerja. Mereka senang kalau dipercaya bisa menyelesaikan pekerjaan. Dalam memberikan tugas saya usahakan melibatkan dari yang paling atas (senior) sampai paling bawah (junior). Mereka bekerja tidak selalu mengutamakan uang, tetapi bangga kalau diberi kepercayaan (K.III).

Menggunakan pendekatan yang mengutamakan kemauan kerja dulu, pada umumnya kan kemampuan yang digunakan tetapi saya mengutamakan kemauan, pengabdian kepada sekolah, kesiapan meluangkan waktu (K.IV).

Pembahasan

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang diuraikan di atas, dapat dinyatakan bahwa penilaian kompetensi kepala sekolah dan guru dalam bekerja di sekolah berasal dari kegiatan-kegiatan yang tampak dilakukan selama bekerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kompetensi seseorang di dunia kerja (*at work place*) dilakukan sesuai dengan tindakan atau aktivitas yang dilakukan dalam keseharian. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang tidak serta merta menjadi indikator kompetensi mereka ketika bekerja. Hal ini sesuai dengan hakikat kompetensi yang menyatakan bahwa kompetensi meliputi hal-hal yang dilakukan dalam keseharian yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, sikap dan dinilai yang dimiliki (Mulyasa, 2007; Sagala, 2009). Sesuai dengan ajaran *Tri Kaya Parisudha*, dinyatakan bahwa yang paling mudah untuk dilihat, tetapi paling sulit untuk dilakukan adalah tindakan yang benar. Pikiran dan kata-kata tidak dijadikan objek utama penilaian kompetensi di dunia kerja. Oleh karena itu, pikiran dan kata-kata harus diwujudkan dalam bentuk tindakan yang benar (Parisada Hindu Dharma, 1996; 1979). Di samping itu, tampak bahwa kemampuan untuk mewujudkan tindakan yang benar didukung oleh kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual (Agustin, 2009).

Secara umum, ada dua hal yang menjadi objek penilaian kompetensi seseorang dalam bekerja di dunia kerja, yaitu proses dan produk. Proses menggambarkan kegiatan yang dilakukan selama bekerja dan produk menggambarkan hasil kerja atau capaian yang ditunjukkan. Oleh karena itu, cara penilaian yang digunakan pun sesuai dengan objek yang dinilai. Umumnya, cara penilaian yang digunakan adalah melalui observasi, baik untuk proses bekerja maupun produk yang dihasilkan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa petikan hasil wawancara yang disampaikan, baik oleh guru dalam menilai kompetensi kepala sekolah maupun oleh kepala

sekolah dalam menilai kompetensi guru, seperti yang diuraikan dalam hasil wawancara K.I, K.II, K.IV, G.I.3, G.II.2, G.IV.1, dan G.IV.3.

Dalam penelitian ini tidak terungkap instrumen yang digunakan untuk menilai, baik oleh kepala sekolah maupun guru. Namun demikian, dapat diyakini bahwa instrumen, khususnya rubrik, yang digunakan sebagai panduan menilai telah melekat pada diri penilai (asesor atau evaluator) karena mereka adalah para profesional di bidangnya yang sudah pasti tahu proses yang benar dan produk baik sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya, seorang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya atau memberikan tugas-tugasnya kepada bawahannya memperhatikan kemampuan bawahan dari segi komitmen, kemauan kerja, kemampuan kerja, disiplin kerja, dan lain-lain.

Apabila dilihat lebih dalam, penilaian yang dilakukan untuk kepala sekolah dan guru memiliki persamaan dan perbedaan fokus. Tampak bahwa ada tiga indikator penilaian yang sama, yaitu komitmen, disiplin, dan etos kerja. Tiga indikator ini menunjukkan bahwa setiap pekerja yang melaksanakan tugas-tugasnya di dunia kerja dituntut untuk memiliki komitmen kerja, disiplin kerja, dan etos kerja yang baik. Tampak bahwa hal ini merupakan standar minimal sebelum ditambahkan dengan standar-standar lainnya. Ketiga indikator tersebut (komitmen, disiplin, dan etos kerja) erat kaitannya dengan kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ). Seseorang yang memiliki EQ dan SQ kurang memadai tidak akan memiliki komitmen, disiplin, dan etos kerja yang baik.

Penilaian kompetensi seorang pimpinan (kepala sekolah) dan bawahan (guru) di dunia kerja ternyata memiliki fokus yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kompetensi berhubungan dengan aktivitas atau tindakan yang dilakukan sesuai dengan bidang pekerjaan atau jenis pekerjaan yang diampu. Penilaian seorang pimpinan yang dilakukan oleh bawahan lebih ditekankan pada kemampuan pimpinan memberikan keteladanan, baik dalam berpikir, berkata,

maupun berbuat sesuai dengan ranah *Tri Kaya Parisudha*. Hal tersebut terungkap dalam indikator penilaian kepala sekolah yang dilihat dari kesesuaian antara tindakan dan kata-kata, keterbukaan, komunikasi, keterlibatan dalam kerja, ketepatan waktu, dan fleksibilitas (G.I.1, G.I.2, G.I.3, G.II.1, G.III.1, dan G.IV.2). Di samping itu, seorang pimpinan diharapkan mampu menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan aturan. Hal tersebut terlihat pada indikator penilaian berupa demokratisasi, komunikasi dan keterbukaan (G.II.2, G.III.1, dan G.IV.3).

Lain halnya dengan penilaian pimpinan, penilaian bawahan (guru) yang dilakukan oleh kepala sekolah lebih ditekankan pada kemauan dan kemampuan bekerja yang didukung oleh kepribadian dan keprofesioanal mereka dalam bekerja. Kemauan bekerja berkaitan erat dengan kepribadian, kesosialan, rasa tanggung jawab, pengabdian, kepercayaan, dan kesenioran, yang semua itu berhubungan dengan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang dimiliki. Kemampuan bekerja berkaitan erat dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki yang diperoleh melalui pengalaman dan pendidikan. Kemampuan bekerja lebih erat terkait dengan kecerdasan intelektual yang dimiliki.

Berdasarkan temuan tentang seluruh indikator penilaian yang digunakan untuk menilai kompetensi kepala sekolah dan guru dalam bekerja di sekolah menunjukkan bahwa penilaian kemampuan bekerja di dunia kerja lebih banyak ditentukan oleh kemampuan kepribadian. Hal ini sesuai dengan hasil-hasil penelitian yang dikutip oleh Agustin (2009) dalam bukunya yang berjudul "Mengapa ESQ" seperti yang telah diuraikan dalam bagian pendahuluan.

SIMPULAN

Penilaian kompetensi kepala sekolah dan guru di sekolah (di tempat kerja) ditentukan oleh faktor keprofesionalan dan kepribadian. Faktor keprofesionalan berkaitan dengan pendidikan dan pengalaman akademik, sedangkan faktor kepribadian berkaitan dengan kecerdasan emosi-

onal dan kecerdasan spiritual. Penilaian kompetensi seseorang dalam bekerja dilihat dari proses bekerja dan produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, indikator dan cara penilaian yang digunakan erat kaitannya dengan proses yang dilakukan dan produk yang dihasilkan. Penilaian kompetensi di dunia kerja lebih erat kaitannya dengan kinerja atau performa yang ditunjukkan yang dinyatakan sebagai penilaian tindakan dibandingkan dengan penilaian pengetahuan yang dimiliki pekerja. Namun demikian, tidak dapat disangkal bahwa pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai yang dimiliki seorang pekerja melandasi seluruh tindakan yang dilakukan dalam bekerja.

Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi keprofesionalan kepala sekolah adalah komitmen, etos kerja, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan demokratisasi. Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi kepribadian kepala sekolah adalah kesesuaian antara tindakan dan kata-kata, keterlibatan dalam kerja, fleksibilitas dalam kepemimpinan, komunikasi dengan bawahan, keterbukaan, dan demokratisasi. Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi keprofesionalan guru adalah kemampuan kerja, komitmen, tanggung jawab, kinerja, kedisiplinan, etos kerja, dan keseriusan. Sedangkan indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi kepribadian guru adalah: kemauan kerja, kepribadian, kesosialan, pengabdian, kepercayaan, dan kesenioran.

Berdasarkan uraian dan simpulan yang dipaparkan di atas, disarankan, baik kepada kepala sekolah, guru, maupun pekerja lainnya, agar memperhatikan indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi dalam bekerja di dunia kerja dan menggunakannya untuk meningkatkan proses dan hasil kerja secara optimal serta mencapai kesejahteraan dan kedamaian dalam bekerja. Apabila dalam bekerja belum diberikan kepercayaan, baik oleh atasan, bawahan, maupun kolega kerja, maka perlu melakukan refleksi diri dan refleksi terhadap pekerjaan-pekerjaan yang sudah dikerjakan dengan menggunakan dua pertanyaan pokok

sebagai berikut. *Pertama*, apakah saya sudah bekerja dengan baik sesuai dengan bidang dan profesi saya? *Kedua*, apakah saya sudah mem-

berikan hasil kerja sesuai dengan harapan atau target pekerjaan yang saya kerjakan?

DAFTAR RUJUKAN

Agustin, A. G. 2009. *Mengapa ESQ*. Jakarta: Arga.

Mulyasa, E. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Parisada Hindu Dharma. 1996. *Upadesa tentang Ajaran-Ajaran Agama Hindu*. Denpasar: Upada Sastra.

Parisada Hindu Dharma. 1979. *Sarasamuschaya*. Alih Bahasa oleh Tjokorda Rai Sudharta. Jakarta: Parisada Hindu Dharma Pusat.

Patton, M.Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (2nd Ed.). Newbury Park, CA: Sage

Sagala, S. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.

Subagia, I W. 2006. Keterampilan Sains Berbasis Kearifan Lokal Masyarakat Bali. *Orasi Pengenalan Jabatan Guru Besar Tetap dalam Bidang IPA*. IKIP Negeri Singaraja.

Subagia, I W. & Wiratma, I G. L. 2009. Penilaian Kemampuan Individu Melaksanakan Tupoksi dalam Organisasi Masyarakat Tradisional Bali Ditinjau dari Konsep "Tri Kaya Parisudha." *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran* 42(2): 160 – 169.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R &D*. Bandung: Alfabeta.