

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PROSES PELAKSANAAN UMPAN BALIK 360-DERAJAT  
SEBAGAI BAGIAN SISTEM PENILAIAN KINERJA  
DI AL TAQWA COLLEGE INDONESIA BOGOR**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**MIERZA MIRANTI**

**NIM: 017984548**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360-Derajat Sebagai Bagian Sistem Penilaian Kinerja Di Al Taqwa College Indonesia Bogor” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiasi), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 15 Juni 2014

Yang Menyatakan



(Mierza Miranti)  
NIM 017984548



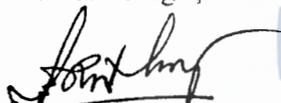
**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : PROSES PELAKSANAAN UMPAN BALIK 360-DERAJAT  
SEBAGAI BAGIAN SISTEM PENILAIAN KINERJA  
DI AL TAQWA COLLEGE INDONESIA BOGOR

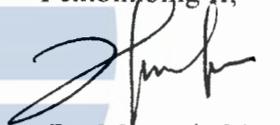
Nama : Mierza Miranti  
NIM : 017984548  
Program Studi : Magister Manajemen

Menyetujui,

Pembimbing I,

  
Dr. Wilfredus B. Elu

Pembimbing II,

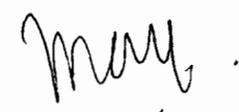
  
Dr. Murnaria Manalu  
NIP. 196108121984032002

Penguji Ahli,

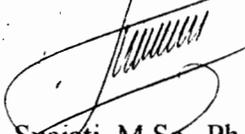
  
Dr. Ety Puji Lestari  
NIP.197404162002122001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Manajemen

  
Maya Maria, SE., MM.  
NIP. 197205011999032003

Direktur  
Program Pascasarjana

  
Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Mierza Miranti  
 NIM : 017984548  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul Tesis : PROSES PELAKSANAAN UMPAN BALIK 360-DERAJAT  
 SEBAGAI BAGIAN SISTEM PENILAIAN KINERJA DI AL  
 TAQWA COLLEGE INDONESIA BOGOR

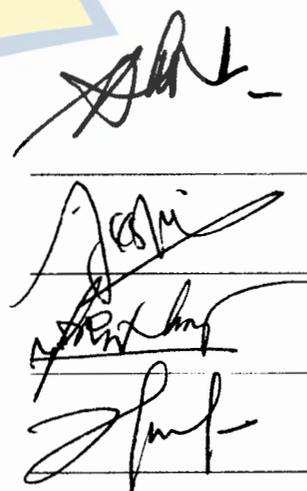
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
 Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/ Tanggal : Sabtu, 28 Juni 2014  
 Waktu : 11.00 – 13.00

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Adi Winata, M.Si  
 Penguji Ahli : Dr. Etty Puji Lestari  
 Pembimbing I : Dr. Wilfredus B. Elu  
 Pembimbing II : Dr. Murnaria Manalu



Handwritten signatures of the thesis committee members, including the Chairman and three members, positioned to the right of the printed names.

**ABSTRACT****THE APPLICATION PROCESS OF 360-DEGREE FEEDBACK  
AS PERFORMANCE APPRAISAL  
AT AL TAQWA COLLEGE INDONESIA BOGOR**

**Mierza Miranti**  
**[mierza.mf@gmail.com](mailto:mierza.mf@gmail.com)**

**Postgraduate Studies**  
**Universitas Terbuka**

In an educational institution, teachers are the human capital that determines the competitive advantage of the institution. However, the dynamic and intangible nature of human capital require an assessment tool to evaluate teachers' performance before taking the steps of further development by the teachers and investment by the institution. Therefore, the performance appraisal should be holistic to achieve the vision and mission of the school. This research takes place at Al Taqwa College Indonesia that started applying the 360-degree feedback as the performance appraisal in the 2013-2014 academic year. The process of application as well as the challenges and solutions are the focus of the research. The research design takes case study with qualitative method within the *critical science* paradigm focusing on the changes occurred during the phenomena. The primary data is sought through in-depth interview and participative observation. The findings show that the feedback becomes the solution of the previous performance appraisal. Yet, the process indeed requires some additional steps to guarantee the success. Within the planning stage, for example, steps as to asking for the approval, involvement, and commitment of the school committee are needed, as well as meeting making sure that number of appraised persons, data collecting, and anonymity are well kept. Besides, there is an emergence of effective ways to conduct the process within this type of institution, such as by having group meetings, taking the assessment from one specific unit of work, and directly do the data input on the application. As for giving a chance of development, the feedback need to be taken twice by considering the proper time, place, ways of delivery. It is also found that there is an improvement of performance after the first feedback process. Thus, it is expected that any institutions wishing to apply the 360-degree feedback as performance appraisal need to ensure their compliance to the requirements, involvement of related parties, and make it inline with the institution's vision and mission in order the achieve the expected human capital.

**Keywords:** *performance appraisal, 360-degree feedback, human capital, competitive advantage*

## ABSTRAK

### PROSES PELAKSANAAN UMPAN BALIK 360-DERAJAT SEBAGAI BAGIAN SISTEM PENILAIAN KINERJA DI AL TAQWA COLLEGE INDONESIA BOGOR

Mierza Miranti  
[mierza.mf@gmail.com](mailto:mierza.mf@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Dalam sebuah institusi pendidikan, guru merupakan modal insani yang menentukan keunggulan kompetitif institusi tersebut. Namun, sifat modal insani yang dinamis dan *intangible* memerlukan suatu alat penilaian yang sesuai untuk dapat mengukur kinerja guru sebelum mengambil langkah pengembangan dan penanaman modal setelahnya. Karenanya, penilaian kinerja juga harus bersifat menyeluruh agar seluruh visi misi sekolah dapat tercapai. Penelitian mengambil tempat di *Al Taqwa College Indonesia* yang mulai menerapkan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja pada tahun ajaran 2013-2014. Proses penerapan penilaian kinerja beserta tantangan dan solusi pemecahannya inilah yang menjadi fokus penelitian. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan metode kualitatif dengan paradigma *critical science* dengan fokus mencari tahu perubahan yang dibawa dengan adanya fenomena ini. Data primer didapatkan melalui wawancara mendalam dengan subyek penelitian dan observasi partisipatif. Hasil penelitian menemukan bahwa umpan balik 360-derajat ini merupakan solusi dari penilaian kinerja sebelumnya. Namun, memang prosesnya memerlukan beberapa langkah tambahan agar bisa terlaksana dengan baik. Pada tahap perencanaan misalnya, perlu dilakukan langkah-langkah seperti meminta persetujuan, keterlibatan, dan komitmen komite sekolah untuk menjaga ketepatan waktu proses, memastikan kesesuaian jumlah responden dan anonimitas, serta cara pengumpulan. Selain itu, ditemukan juga bahwa cara efektif untuk karakter lembaga pendidikan seperti ini adalah dengan rapat kelompok, mengambil penilaian dari unit masing-masing, dan langsung menggunakan mesin pengolah data. Sedangkan untuk memberikan kesempatan mengembangkan diri, proses penilaian perlu dilakukan sebanyak dua kali, yang ternyata kurang maksimal karena kurangnya konsistensi manajemen, meski ditemukan terjadinya peningkatan kinerja setelah umpan balik yang pertama. Temuan penting lainnya adalah dengan dilakukannya sistem ini, manajemen juga mendapatkan masukan mengenai tingkat kepercayaan serta tingginya beban kerja yang memengaruhi kinerja. Diharapkan bahwa institusi yang berniat menerapkan umpan balik 360-derajat ini perlu mengikuti rambu-rambu yang ditentukan, melibatkan seluruh pihak, dan menyelaraskannya dengan visi dan misi institusi agar bisa mengembangkan modal insani yang diinginkan.

**Kata kunci:** *penilaian kinerja, umpan balik 360-derajat, modal insani, keunggulan kompetitif.*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbi 'alamin. Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT beserta shalawat dan salam bagi Rasulullah Muhammad SAW seiring selesainya penulisan tesis ini. Tesis yang berjudul “Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360-Derajat Sebagai Bagian Sistem Penilaian Kinerja Di Al Taqwa College Indonesia Bogor” ini merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

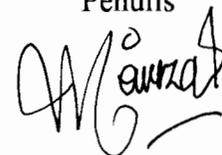
1. Dr. Wilfredus B. Elu selaku pembimbing I yang telah memberikan motivasi, bimbingan, dan arahan yang dengan sabar, tulus, dan ikhlas sehingga penulisan TAPM/ Tesis ini dapat diselesaikan.
2. Dr. Murnaria Manalu selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dengan sangat teliti dan selalu mendorong penulis untuk tidak menyerah dengan hambatan yang ada.
3. Prof. Ir. Tian Belawati, M. Ed. Ph.D. Rektor Universitas Terbuka yang selalu menginspirasi mahasiswanya untuk melakukan yang terbaik.
4. Suciati, M.Sc. Ph.D selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka yang senantiasa memberikan semangat kepada mahasiswa untuk mengembangkan diri.
5. Maya Maria, SE., MM. yang sangat membantu dalam pengawalan tesis ini hingga selesai.

6. Para dosen program Magister Manajemen Universitas Terbuka dan para dosen tutor UPBJJ Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu dan kemudahan.
7. Syeikh Omar Hallak yang telah mempermudah pelaksanaan dengan memberikan ijin dan fasilitas pelaksanaan penelitian ini di Al Taqwa College Indonesia.
8. Dewan guru dan seluruh staf Al Taqwa College Indonesia yang bersedia membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini baik secara moril maupun finansial.
9. Ustadz Abdurrahim Al Basyir yang turut membantu kelancaran teknis.
10. Muhammad Faisal, Aisha Jenna Mumtazah, dan Aqeela Isma Hanifah yang tidak lelah memberikan dorongan dan doa.

Sebagai manusia, penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini tidak lepas dari kekurangan dan kelemahan. Karenanya, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna memperbaiki kekurangan dalam penulisan TAPM ini. Semoga TAPM ini memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan perkembangan sekolah Islam berkualitas di Indonesia, selain tentunya bagi diri penulis sendiri.

Jakarta, 18 Juni 2014

Penulis



Mierza Miranti  
NIM 017984548

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Lembar Pernyataan .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Abstrak .....	v
Abstract .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Bagan .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
A. Kajian Teori .....	8
1. Modal Insani .....	8
2. Keunggulan Kompetitif .....	12
3. Kinerja Karyawan .....	15
4. Penilaian Kinerja .....	18
5. Penilaian Kinerja dengan Umpan Balik 360-Derajat .....	22
a. Pengertian dan Sejarah Perkembangan Umpan Balik 360-Derajat .....	22
b. Manfaat dan kelebihan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat .....	25
c. Tantangan penerapan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja .....	30
d. Prinsip-prinsip penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat .....	33
e. Proses Penerapan Penilaian Kinerja 360-Derajat .....	38
B. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu .....	45
C. Kerangka Berpikir .....	47

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
A. Desain Penelitian .....	49
B. Subyek Penelitian .....	52
C. Teknik Pengumpulan Data .....	53
D. Metode Analisis Data .....	58
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
A. Gambaran Umum Penelitian .....	60
1. Sejarah Al Taqwa College Indonesia .....	60
2. Nilai-Nilai Al Taqwa College Indonesia .....	62
3. Profil Pendidik Al Taqwa College Indonesia .....	65
4. Penilaian Kinerja Sebelumnya di Al Taqwa College Indonesia..	70
B. Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Dengan Umpan Balik 360- Derajat .....	84
1. Perencanaan .....	86
2. Pengenalan proses umpan balik 360-derajat .....	103
3. Pemilihan pemberi umpan balik atau penilai .....	107
4. Pengambilan data umpan balik 360-derajat .....	109
5. Pengolahan data umpan balik 360-derajat .....	111
6. Penyampaian umpan balik .....	113
7. Pengembangan dan pelatihan .....	115
8. Penilaian Kinerja (Dalam Siklus Kedua) .....	117
C. Bagan Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360-Derajat Sebagai Penilaian Kinerja di Al Taqwa College Indonesia .....	121
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>122</b>
A. Kesimpulan .....	122
B. Saran .....	124
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>125</b>

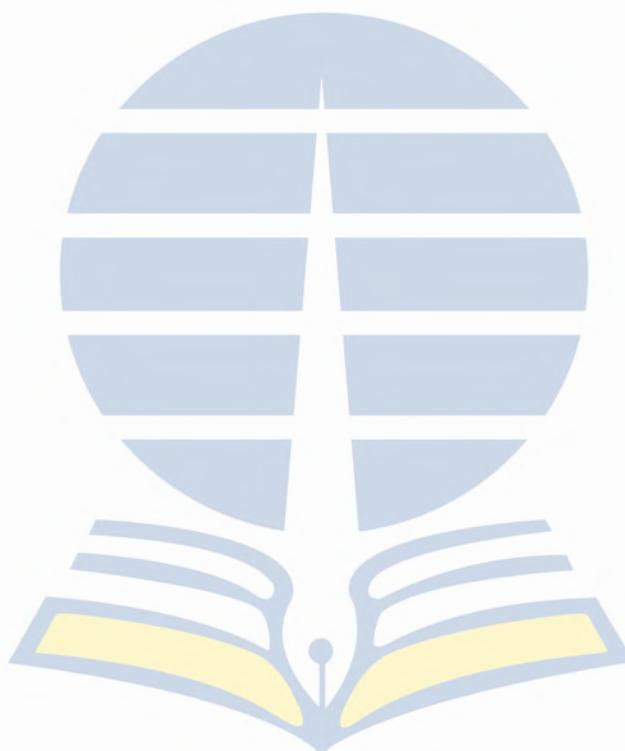
**DAFTAR BAGAN**

Bagan 2.1. Alur Pikir Penelitian .....	49
Bagan 4.1. Alur Proses Penilaian Kinerja .....	94
Bagan 4.2. Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360-Derajat di Altaqwa College .....	121



**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu .....	45
Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian .....	51
Tabel 4.1. Tugas Umum Komite Sekolah .....	70
Tabel 4.2. Jadwal Pemberian Umpan Balik Kedua .....	97



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Halaman Depan Profil Sekolah Al Taqwa College Indonesia .....	61
Gambar 4.2. Berkas ABC Procedure .....	75
Gambar 4.3. <i>Teacher Performance Appraisal</i> .....	78
Gambar 4.4. Notulensi Rapat Komite Mengenai Penilaian Kinerja .....	88
Gambar 4.5. Lembar Penilaian Diri .....	89
Gambar 4.6. Penilaian Kinerja Kedua Untuk Unit SD .....	91
Gambar 4.7. Penilaian Kinerja Kedua Untuk Unit SMP-SMA.....	92
Gambar 4.8. Penilaian Kinerja Kedua Untuk Komite .....	92
Gambar 4.9. Undangan Rapat Penyampaian Umpan Balik .....	96
Gambar 4.10. Pertemuan Kelompok dan Pemasukan Data .....	99
Gambar 4.11. Cara Menjaga Anonimitas dalam Lembar Penilaian .....	102
Gambar 4.12. Prosentasi Umpan Balik 360-Derajat .....	108
Gambar 4.13. Prosentasi Hasil Umpan Balik Pertama dan Kedua .....	112

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Observasi
- Lampiran 2 Hasil Observasi Lapangan
- Lampiran 3 Pedoman Wawancara Penelitian
- Lampiran 4 Transkrip Hasil Wawancara Temu Muka dan Melalui Media WhatsUp
- Lampiran 5 Kategorisasi Data



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Guru merupakan modal insani sebuah institusi. Peran yang dilakukannya menjadi ujung tombak keberhasilan pendidikan. Proses yang dilalui siswa di sekolah bersama dengan guru memengaruhi keunggulan kompetitif institusi tersebut. Karena itulah, seorang guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai untuk dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Pemerintah Indonesia telah menentukan empat jenis kompetensi yang harus dimiliki guru. Salah satu peraturan yang dikeluarkan yaitu Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru. Dalam peraturan tersebut, disebutkan bahwa seorang guru seharusnya memiliki kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional (Kemdiknas, 2007: 18-22).

Dalam skala institusi, Al Taqwa College Indonesia di bawah Yayasan International Islamic Schools of Indonesia (YIISI) mulai menerapkan sistem penilaian kinerja menggunakan umpan balik 360-derajat pada tahun ajaran 2013-2014. Hal ini berlangsung di bulan Juni 2013 hingga Juli 2014 dan merupakan salah satu cara meningkatkan kompetensi guru.

Al Taqwa College Indonesia merupakan lembaga pendidikan yang berlokasi di Kampung Hambalang, Kecamatan Babakan Madang, Kabupaten Bogor, Indonesia. Sekolah Islam ini menyelenggarakan pendidikan formal dari tingkat SD hingga SMA

yang merupakan afiliasi dari Islamic Schools of Australia atau Werribee College Inc. Yang berlokasi di Victoria, Australia. Sekolah ini dimulai pada tanggal 15 Juli 2008 dan dibantu *The Islamic Trust Fund Australia* yang juga berlokasi di tempat yang sama.

Tujuan didirikannya Yayasan International Islamic Schools of Indonesia sebagai yayasan yang menaungi Al Taqwa College Indonesia adalah untuk memberi kesempatan bagi orang tua untuk mendidik anaknya dengan kurikulum Australia selain juga menjadi penghubung dengan universitas di Australia. Visi sekolah adalah “Menjadi sekolah ternama baik secara lokal maupun internasional yang menyeimbangkan kurikulum yang menantang dan kegiatan yang beragam dalam ajaran Islam berdasarkan Qur’an and Sunnah”.

Misi sekolah adalah untuk menghasilkan pembelajar yang reflektif dengan kemampuan memecahkan masalah dan berpikir kritis, tempat dimana keunikan individu tercermin dari keragaman kurikulum, fleksibilitas, strategi pengajaran yang beragam, dan proses mengajar yang berpusat pada siswa. Selain itu, sekolah juga memiliki misi untuk menanamkan kecintaan siswa kepada Allah SWT serta mengikuti perbuatan dan perkataan Rasulullah Muhammad SAW melalui penerapan Al-Quran dan Sunnah atau perkataan dan perbuatan Rasulullah Muhammad SAW serta sahabatnya.

Dalam usaha untuk mencapai visi dan misi tersebut, jelas terlihat bahwa peranan guru sangat besar. Kecakapan guru, baik dalam realisasi mengajar dan membimbing proses belajar murid maupun dalam penguasaan dan pemahaman ilmu pengetahuan sangat dibutuhkan. Dengan demikian, berarti tugas seorang guru menjadi makin

kompleks karena guru tidak hanya mengajar akan tetapi dituntut pula untuk mendidik dan membimbing siswa sekaligus mengembangkan diri dengan meningkatkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh tanggungjawab.

Karakter guru merupakan panutan bagi anak didik. Hal ini berarti bahwa tidak hanya kemampuan yang terukur seperti kemampuan pedagogis saja yang dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi, melainkan juga kemampuan lain yang tidak terukur, yaitu kompetensi kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi ini tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru (Kemdiknas, 2007).

Kompetensi nasional dalam hal akademik mengharapkan agar guru dapat menguasai kompetensi yang berhubungan dengan siswa dan materi pembelajaran (Kemdiknas, 2007: 18-22). Kompetensi yang berhubungan dengan siswa di sini adalah penguasaan karakteristik siswa dari berbagai aspek, fasilitasi pengembangan potensi siswa, dan penguasaan keahlian berkomunikasi dengan siswa.

Sedangkan dalam hal materi pembelajaran, kompetensi inti yang diharapkan yaitu penguasaan teori dan prinsip pembelajaran untuk dapat mengembangkan kurikulum mata pelajaran, menyelenggarakan pendidikan, termasuk dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, serta memberikan evaluasi, hingga melaksanakan refleksi.

Untuk kompetensi kepribadian, seorang pendidik diharapkan dapat berlaku sesuai dengan norma, kebudayaan, dan ahlak yang diharapkan. Selain itu, guru juga

diharapkan untuk memiliki etos kerja yang baik serta menjunjung tinggi kode etik guru. Dalam segi kompetensi sosial, guru diharapkan untuk bersikap yang berterima secara sosial dan mengembangkan kemampuan komunikasi dan adaptasi. Ketiga kompetensi yang disebutkan sebelumnya dirangkum dalam kompetensi profesional yang diharapkan untuk dimiliki dan dikembangkan oleh pendidik.

Keempat kompetensi di atas bisa terukur jika penilai selalu berada di sekitar guru. Masalahnya adalah, ketika atasan memiliki kesempatan yang sedikit untuk melakukan pengawasan di luar waktu observasi kelas, maka pengukuran menjadi sulit dilakukan. Hal ini sejalan dengan apa yang disebutkan Holland dan Garman dalam Mahar & Strobert (2010: 147) bahwa hanya terdapat sedikit bukti yang mendukung klaim bahwa observasi kelas yang dilakukan atasan memiliki pengaruh terhadap perbaikan kompetensi guru. Hal ini juga didukung kesimpulan studi yang dilakukan Kersten dan Israel dalam Mahar dan Strobert (2010: 147) yang menyebutkan bahwa proses evaluasi dari atasan terhadap guru bersifat terlalu samar dan kurang substansial.

Kurangnya supervisi juga dialami oleh Al Taqwa College Indonesia. Idealnya, sekolah melakukan penilaian kinerja, setidaknya dalam bentuk observasi kelas sebanyak dua kali setiap catur wulan. Namun pada kenyataannya, observasi kelas tidak mencapai jumlah minimal bahkan tidak sempat dilakukan kepada seluruh staf pengajar mengingat tingginya beban kerja yang dimiliki oleh penyelia yang bertugas melakukan penilaian. Hal ini menyebabkan terjadinya perbedaan persepsi dari beberapa guru tentang ada atau tidaknya penilaian kinerja terhadap proses mengajar yang mereka lakukan.

Masalah lain yang terjadi dalam penerapan penilaian kinerja sejak berdirinya sekolah ini adalah ketiadaan perangkat penilaian untuk kinerja guru sehari-hari di luar waktu mengajar. Padahal, yang disebut Depdiknas dengan kompetensi profesional juga mencakup kompetensi sosial dan kepribadian. Selain itu, dalam visi dan misi Al Taqwa College Indonesia juga disebutkan bahwa guru perlu mencontohkan akhlak Rauslullah kepada siswa di lingkungan sekolah.

Oleh karena itu, sejak bulan Juli tahun 2013, Al Taqwa College Indonesia memberlakukan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat. Metode ini dikenal pula dengan nama penilaian multi sumber, yaitu merupakan proses pengumpulan data dari berbagai sumber; atasan, bawahan, rekan sejawat, dan pelanggan atau klien (Heijden dan Nijhof, 2004: 494)

Sekolah berharap bahwa sistem penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat pada tahun ajaran 2013-2014 ini dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja guru di lingkungan sekolah, tidak hanya di ruang-ruang kelas saja. Selain itu, metode ini juga diharapkan dapat mengatasi kurangnya waktu yang dimiliki penyelia untuk melakukan supervisi kepada guru. Pada akhirnya, hasil dari metode ini diharapkan dapat membantu guru untuk melakukan pengembangan diri setelah mengenali kekurangan dan kelebihanannya. Sedangkan untuk skala manajemen, sistem penilaian kinerja ini juga dapat menjadi alat bantu dalam pengambilan keputusan bagi komite sekolah untuk mengelola guru sebagai modal insani yang menjadi keunggulan kompetitif sebuah institusi.

Namun, sebagai metode yang baru diterapkan, diperlukan suatu penelitian mengenai kelayakan program yang baru dimulai pada bulan Juli 2013 ini untuk

diteruskan di tahun-tahun berikutnya. Selain itu, masalah-masalah dalam proses penerapannya pun diharapkan dapat menjadi rambu-rambu bagi pihak manajemen jika memang metode ini akan dijadikan sistem yang berkelanjutan

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik memilih judul penelitian “Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360-Derajat Sebagai Bagian Sistem Penilaian Kinerja Di Al Taqwa College Indonesia Bogor”.

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah proses umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja dilaksanakan?
2. Apakah kelebihan dan hambatan serta solusi dalam penerapan umpan balik 360-derajat sebagai bagian dari penilaian kinerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis proses pelaksanaan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja.
2. Untuk menganalisis kelebihan dan hambatan serta solusi dalam penerapan umpan balik 360-derajat sebagai bagian dari penilaian kinerja.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

##### **1. Secara Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan dalam memperkaya teori tentang pemikiran yang bersifat teoritis berupa penjelasan tentang proses penilaian kinerja 360-derajat yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas modal insani serta keunggulan kompetitif institusi.

##### **2. Secara Institusional**

- a. Dengan ditemukannya cara memberi pemahaman guru terhadap arti dan makna serta proses penilaian kinerja 360-derajat, maka akan lebih mudah menyelaraskan tujuan dan visi-misi Al Taqwa College Indonesia. Pada akhirnya, peningkatan kualitas modal insani dan keunggulan kompetitif institusi dapat terjadi.
- b. Dengan ditemukannya proses perencanaan penilaian kinerja 360-derajat yang sesuai, maka akan lebih mudah bagi institusi untuk membakukan dan mengembangkan proses ini di masa depan.
- c. Dengan ditemukannya pengaruh penilaian kinerja 360-derajat ini terhadap peningkatan kompetensi guru, maka akan lebih mudah bagi komite sekolah serta guru untuk merumuskan langkah pengembangan profesionalisme selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Modal Insani

Sebagaimana kita ketahui bahwa yang menjadi subjek penilaian kinerja 360-derajat adalah manusia. Maka dari itu, sebelum memasuki tema besar penelitian ini, ada baiknya tinjauan pustaka menyinggung teori modal insani yang dikenal juga dengan teori modal manusia atau *human capital*.

Modal insani dalam Weatherly (2003:1) tidak didefinisikan sebagai sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi semata. Hal ini disebabkan oleh kemampuan manusia untuk mengendalikan modal insani yang dimiliki manusia dan pilihan investasi yang dipilih dalam kehidupan mereka, seperti keluarga, kelompok sosial, kesehatan fisik, hobi, dan pekerjaan itu sendiri. Karenanya, Weatherly (2003:30) menambahkan kata aset didepan kata modal insani yang disebutkan sebagai gabungan dari kepemilikan, pengalaman hidup, pengetahuan, kemampuan mencipta, energi, dan antusiasme yang dipilih seseorang untuk diinvestasikan dalam pekerjaanya.

Penambahan kata aset ini seperti menekankan pentingnya aspek-aspek ini untuk diperhatikan dan dipenuhi oleh perusahaan. Dari urutan modal insani yang disebutkan, terlihat bahwa pekerjaan berada dalam urutan penyebutan yang terakhir. Jika urutan menjadi penting untuk didiskusikan, hal ini dapat berarti bahwa pekerjaan bukanlah hal yang diprioritaskan dalam menangani

modal insani. Pekerjaan yang berkualitas dapat terjadi jika atribut-atribut lain yang disebutkan dalam pengertian di atas telah terpenuhi.

Sementara itu, Verhoglyadova (2006:250) menambahkan kata motivasi dalam pengertian modal insani yang bisa meningkatkan produktifitas. Lebih jelas, literatur yang ditulisnya menyebutkan proses penggunaan modal manusia ini. Dikatakan bahwa akibat dari akumulasi kepemilikan dalam modal manusia yaitu bertambahnya penghasilan karyawan tersebut yang pada akhirnya dapat memicu karyawan lain tertarik untuk melakukan hal yang sama. Hal yang memicu siklus sebab akibat ini adalah keberadaan atau ketiadaan motivasi.

Dalam perkembangannya, pengertian modal insani memiliki makna yang berbeda pada tahun sebelum 1950 dan setelahnya (Kwon, 2009:2). Sebelum tahun 1950, modal insani diperlakukan dalam padangan ekonomi klasik yang memandang 'manusia sebagai buruh'. Namun, setelah tahun tersebut hingga saat ini, berkembang asumsi 'manusia sebagai pencipta' sebagai perancang pengetahuan, keahlian, kompetensi, dan pengalaman yang diawali dengan menghubungkan 'diri' dan 'lingkungan' secara berkesinambungan.

Modal manusia yang dimaksudkan dalam literatur di atas menekankan bahwa terdapat perbedaan yang besar antara modal insani itu sendiri dan modal dalam pengertian tradisional yang berasaskan jual-beli yang absolut. Sifat dinamis manusia, tidak dapat dilihat sebagai subjek yang absolut dengan nilai yang tetap Verhoglyadova, (2006: 251). Bahkan, seharusnya modal

insani ini berubah sifatnya dari jual-beli, menjadi menyewa dengan adanya skala gaji dan penghasilan. Pemasukan dari penggunaan modal insani ini, karenanya, dapat berbentuk moneter maupun non moneter. Karenanya, berinvestasi dalam penanaman modal insani ini sama pentingnya dengan investasi modal lainnya.

Jenis penanaman modal manusia diklasifikasikan menjadi tujuh elemen (Verhoglyadova, 2006: 253) sebagai berikut:

- a. Modal intelektual dalam hal level pendidikan dan pengetahuan;
- b. Pembiayaan pelatihan untuk meningkatkan kualifikasi, keahlian, dan pengalaman;
- c. Pembiayaan kesehatan yang mendukung karakteristik psikologis – fisik dan emosional;
- d. Pembiayaan ekonomi dalam bentuk informasi penting mengenai penghasilan;
- e. Pembiayaan migrasi dalam hal mobilitas modal insani;
- f. Motivasi kegiatan ekonomi;
- g. Pembiayaan waktu bebas melalui hal rekreasi dan pembaruan kultur sumber daya manusia

Melihat dari beragam jenis klasifikasi di atas, benar kiranya bahwa modal insani tidak bersifat statis dan hanya berorientasi sebab-akibat. Seperti halnya infrastruktur, ketujuh modal di atas mendukung dan tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya. Modal-modal yang ditanamkan juga tidak bisa

disamaratakan untuk satu modal insani dengan modal insani yang lain. Individualisasi harus ditekankan jika suatu organisasi menginginkan hasil secara moneter maupun non moneter.

Sebagai aset yang *intangible*, modal insani harus diukur dan dimasukkan dalam indeks referensi manajemen. Pengukuran dan perekaman hasil pengukuran sangat penting dilakukan dalam sebuah organisasi untuk membantu mengambil keputusan alokasi modal insani dan mengoptimalkan *return of investment* bagi perusahaan (Weatherly, 2003:4-6).

Dari beragam literatur mengenai modal insani tadi, maka dapat disimpulkan bahwa modal insani merupakan aset yang dimiliki sebuah organisasi. Aset ini perlu dikembangkan, dipelajari, diciptakan, dan diinvestasikan oleh organisasi tersebut dengan mempertimbangkan faktor motivasi, hubungan diri dan lingkungan, dan sifatnya dinamis tidak berorientasi sebab-akibat, dan *intangible* untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Salah satu cara untuk mencapai nilai modal insani yang ideal adalah dengan memiliki sebuah alat untuk mempelajari masing-masing individu agar dapat menciptakan dan mengembangkan modal insani dengan investasi yang tepat. Penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat dapat menjadi alat yang dapat mengukur sifat-sifat subjektif ini. Alat ini juga nantinya akan mampu mengoptimalkan *Return of Investment* karena kemampuannya memberikan umpan balik yang bertujuan memotivasi karyawan. Ujung dari penilaian kinerja berbasis umpan balik ini tentunya akan membantu

manajemen dalam mengambil keputusan alokasi modal insani yang tentunya bermanfaat bagi organisasi itu sendiri.

## 2. Keunggulan Kompetitif

Setelah mendapatkan peranan penilaian kinerja 360-derajat ini sebagai alat untuk mengelola modal insani, maka manajemen perlu melihat keberlangsungan penggunaan alat dalam gambaran yang lebih besar. Secara strategis, alat pengukuran kinerja pada modal insani ini diharapkan dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi yang menggunakannya.

Pentingnya keunggulan kompetitif ini perlu disadari sepenuhnya oleh untuk dapat bertahan hingga bersaing dengan organisasi lain yang sejenis. Jika suatu organisasi dapat mengenali, mengkomunikasikan, dan membangun keunggulan kompetitif yang dimilikinya, maka dapat dipastikan bahwa organisasi tersebut dapat mengetahui arah pengembangan yang diinginkannya. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif adalah hal-hal yang dapat memungkinkan sebuah institusi memenangkan persaingan dengan organisasi lain yang sejenis.

Terdapat pergeseran dalam hal makna keunggulan kompetitif yang dilihat dari dua perspektif, yaitu daya saing dan sumber daya (Zhou, Brown, & Dev, 2009:1063). Persepektif daya saing melihat dari pemosisian strategis sebuah organisasi, sedangkan perspektif sumber daya melihat dari kacamata keunikan sumber daya institusi dan kemampuan yang tidak dapat ditiru.

Dalam dua perspektif yang berbeda ini, terdapat satu hal yang menjadi tujuan dari keunggulan kompetitif yaitu memberikan nilai lebih dari yang disediakan kompetitor bagi konsumen (Pietersen, 2010:16). Namun, karena penelitian ini berfokus pada pengembangan sumber daya insani, maka persepektif keunggulan kompetitif yang diambil adalah perspektif sumber daya.

Modal insani yang berperspektif sumber daya melihat cara meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui empat kriteria. Kriteria-kriteria ini harus dimiliki modal insani dalam sebuah organisasi (Wright, McMahan, & McWilliams, 1993:7). Dalam hal ini, modal insani harus dapat menambahkan nilai positif terhadap institusi, langka, memiliki daya pembeda yang tidak mungkin ditiru, dan tidak tergantikan.

Untuk mencapai kriteria pertama, yaitu modal insani yang mampu menambahkan nilai, maka sebuah organisasi harus melihat heterogenitas permintaan modal insani (Wright, McMahan, & McWilliams, 1993:9). Dalam hal ini, perlu ditekankan bahwa keberagaman disini berarti bahwa jenis pekerjaan yang beragam memerlukan keahlian dan keterampilan yang berbeda-beda dengan masukan jenis keahlian dan keterampilan masing-masing yang beragam. Hal ini berarti bahwa keahlian dan keterampilan yang dimiliki dan dikembangkan oleh modal insani berkontribusi dalam meningkatkan nilai sebuah organisasi.

Kriteria kedua dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah memiliki modal insani yang langka. Kriteria ini bisa

tercapai dalam pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan keahlian-keahlian yang bervariasi dan kualitas sumber daya manusia yang tinggi. Kemampuan kognitif yang dimiliki sumber daya manusia dalam sebuah institusi juga menjadi salah satu kriteria yang menentukan langka atau tidaknya jumlah sumber daya manusia di bursa kerja (Wright, McMahan, & McWilliams, 1993:10) Sulitnya mencari sumber daya manusia yang diperlukan menjadikan kriteria ini bisa tercapai seandainya suatu institusi memiliki sumber daya yang langka tersebut.

Kriteria ketiga untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah jika sebuah institusi memiliki modal manusia yang tidak dapat ditiru institusi yang lain. Cara mengidentifikasi apakah modal insani dapat ditiru atau tidak adalah dengan mengetahui apakah kompetitor dapat mengakses sumber penyedia modal insani yang dimiliki suatu institusi dan apakah kompetitor dapat menduplikasi komponen-komponen penting yang dilakukan oleh modal insani di sebuah institusi (Wright, McMahan, & McWilliams, 1993:11).

Kriteria terakhir yang menentukan keberlanjutan keunggulan kompetitif adalah jika suatu institusi memiliki modal insani yang tidak tergantikan. Dalam hal ini, modal insani yang dimiliki sebuah institusi memiliki kompetensi-kompetensi non-kognitif yang sulit ditemukan pada modal insani lain, baik dalam institusi tersebut ataupun yang dimiliki institusi lain (Wright, McMahan, & McWilliams, 1993:16).

Dalam tataran strategis, maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif adalah nilai lebih yang dimiliki suatu institusi untuk dapat bersaing dengan organisasi lain yang sejenis. Nilai lebih yang dimaksudkan adalah kualitas modal insani yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Salah satu cara mencapainya adalah melalui penggunaan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat. Penilaian kinerja ini sesuai dengan empat kriteria keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena mampu memberikan lebih dari sekedar fungsi administratif untuk penentuan remunerasi. Dengan proses yang benar, penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat ini dapat meningkatkan kualitas modal insani. Kualitas modal insani inilah yang akan membantu sebuah organisasi meraih apa yang disebut dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

### 3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan salah satu hal yang tidak bisa dilepaskan dari kegiatan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Dapat dikatakan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi tergantung pada kinerja individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Kata kinerja sumber daya manusia itu sendiri, menurut Mangkunegara (2012:9), merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau prestasi kerja. Prestasi ini merupakan hal yang dapat membuat suatu organisasi mampu melaksanakan apa yang direncanakan.

Untuk mencapai prestasi yang diharapkan organisasi, Ali ( 2013: 2) menyebutkan empat fokus yang berkaitan, yaitu kompetensi, sikap atau perilaku, keterampilan, dan pengetahuan.

Keempat hal tersebut merupakan standar yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Standar inilah yang menjadi acuan organisasi untuk mengetahui tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Berdasarkan proses yang dilakukan oleh individu yang dilakukan dalam organisasi, dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merupakan hasil kerja atau prestasi kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per periode dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Bangun, 2012:231).

Banyak hal yang menentukan kinerja, diantaranya kemampuan kognitif dan kepribadian seperti kreatifitas, kepemimpinan, absensi, dan kerjasama (Hogan, Mount, & Motowido, 2014:1). Selain itu, beberapa kemampuan interpersonal yang disebut juga oleh Hogan, Mount, dan Motowido (2014) sebagai kinerja kontekstual juga menentukan tinggi rendahnya kualitas kinerja individu. Sama halnya seperti kemampuan kognitif dan kepribadian, kemampuan interpersonal individu juga tidak dapat dipisahkan perannya dalam menentukan berkualitas atau tidaknya hasil dan proses kinerja seorang karyawan.

Konsep kinerja itu sendiri tidak dapat hanya dilihat dalam satu pengertian saja yang diukur dari saat melakukan pekerjaan atau kualitas hasil dari pekerjaan. Hal ini dikarenakan konsep kinerja memiliki beberapa konsep yang menyertainya yaitu multi dimensi dan dinamis (Sonntag & Frese, 2002:6).

Pada konsep multi dimensi, penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian kemampuan seseorang dalam melaksanakan kegiatan utama berdasarkan keahlian dan kegiatan kontekstual yang mendukung lingkungan sosial, organisasi, dan psikologis organisasi. Kedua hal ini – keahlian dan kegiatan kontekstual – saling berkontribusi dalam penentuan kualitas kinerja seorang individu.

Konsep dinamis kinerja dapat dilihat dari ketidak stabilan kinerja individu dalam jangka waktu tertentu. Variabilitas kinerja dapat dilihat secara jangka pendek dan dan jangka panjang. Kualitas kinerja jangka panjang dapat mencerminkan proses pembelajaran individu, sementara kualitas kinerja jangka pendek mencerminkan situasi psikologis individu saat pengukuran. Kedua hal dinamis ini tentunya menyumbang peranan penting dalam melihat kinerja individu dalam suatu organisasi.

Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas kegiatan yang dilakukan individu dalam organisasi berdasarkan keahlian dan kegiatan kontekstual. Melihat besarnya peranan kinerja dalam sebuah organisasi, maka tidaklah mengherankan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya sangat perlu untuk dilakukan.

#### 4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam mengevaluasi pencapaian kinerja karyawan suatu perusahaan. Proses penilaian dan evaluasi kinerja individu ini, menurut Bacal (2012:85), juga seharusnya dapat menjawab pertanyaan mengenai kinerja karyawan dalam jangka waktu yang ditentukan. Lebih lanjut, Bacal (2012:86) lebih memilih untuk menamai proses perencanaan, penyampaian, diagnosa masalah, dan mengenali hambatan yang menunjang perkembangan sebagai sistem manajemen kinerja.

Penilaian kinerja yang dilakukan, menurut Gaspez (2013:573-575), diharapkan untuk dapat membantu manajemen dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Sebagai kesempatan untuk mengembangkan karir pekerja
- b. Memberikan umpan balik yang membangun dan terstruktur
- c. Membantu keperluan administratif manajemen sumber daya manusia seperti gaji, promosi, retensi/ determinasi, pemutusan hubungan kerja, serta mengidentifikasi orang-orang yang berkinerja buruk
- d. Memperjelas harapan karyawan dan sasaran organisasi.
- e. Memberikan kesempatan untuk menyampaikan dan memahami kinerja yang diharapkan.
- f. Mendokumentasikan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja yang tepat pada akhirnya dapat membantu organisasi dalam meraih hal yang disebutkan di atas. Banyak riset dan praktek penilaian

kinerja yang sudah melahirkan metode-metode yang menurut Bangun (2012:238-246) mengacu pada tiga kelompok penilaian, yaitu yang mengacu pada norma, standar absolut, dan berdasarkan output. Berikut adalah penjabaran masing-masing kategori:

- a. Kelompok penilaian pertama adalah kelompok metode penilaian yang mengacu pada norma. Kelompok metode ini hanya menggunakan satu kriteria penilaian kinerja saja, yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Metode-metode penilaian yang termasuk ke dalam kelompok ini adalah:
  - 1) Metode ranking langsung yang mengurutkan karyawan dari kinerja terbaik hingga terburuk.
  - 2) Metode ranking alternatif yang membagi karyawan ke dalam dua kategori kinerja terbaik dan terburuk. Kemudian, diberi peringkat terbaik pertama, kedua, dan seterusnya. Kategori kinerja terburuk pun diurutkan menjadi peringkat terburuk pertama, kedua, dan seterusnya.
  - 3) Metode perbandingan antar individu, dimana setiap karyawan akan dibandingkan dengan karyawan yang lain. Kemudian, manajemen akan menghitung berapa kali karyawan terpilih sebagai karyawan terbaik dengan rumus tertentu.
  - 4) Metode distribusi paksaan yang membagi karyawan dalam beberapa kategori.
- b. Kelompok kedua adalah metode standar absolut. Metode ini mengaitkan karyawan dengan faktor-faktor tertentu. Termasuk kelompok ini adalah metode-metode sebagai berikut

- 1) Skala grafik yang membebaskan penilai untuk memilih salah satu dari lima tingkat untuk setiap faktor.
  - 2) Metode kejadian-kejadian kritis yang menyoroti keberhasilan dan kegagalan.
  - 3) Skala penilaian berdasarkan perilaku yang menggabungkan skala grafik untuk menghasilkan skala penilaian yang berdasarkan perilaku.
- c. Kelompok terakhir yaitu metode penilaian berdasarkan output yang berdasarkan hasil pekerjaan. Terdapat empat metode dalam kelompok ini, yaitu:
- 1) Manajemen berdasarkan sasaran yang memiliki langkah analisis pekerjaan, menetapkan standar kinerja, penetapan sasaran, dan penilaian kinerja.
  - 2) Pendekatan standar kinerja yang menetapkan acuan yang akan dinilai.
  - 3) Pendekatan indeks langsung yang lebih menekankan pada pengukuran kinerja.
  - 4) Catatan prestasi yang menentukan dimensi pekerjaan secara jelas.

Berdasarkan metode dan proses yang telah dilakukan banyak organisasi seperti yang dijelaskan di atas, ternyata ditemukan masalah dalam penilaian kinerja (Dessler, 2006:9.28–9.29), diantaranya:

1. Standar yang tidak jelas, dimana terdapat perbedaan dalam definisi setiap atasan mungkin dalam hal yang disebut kinerja baik, menengah, buruk, dan lain-lain. Cara terbaik untuk menyelesaikan masalah ini adalah mengembangkan dan memasukan frase deskriptif berdasarkan setiap ciri.

2. Efek halo yang didefinisikan sebagai pengaruh dari kesan umum penilai atas peringkat sifat khusus dari orang yang dinilai. Contoh, penyelia sering memberikan peringkat rendah di semua ciri pada karyawan yang tidak bersahabat (bukan hanya untuk ciri berhubungan baik dengan orang lain). Menyadari masalah merupakan satu langkah besar untuk menghindari masalah ini.
3. Kecenderungan terpusat yang dapat mengubah dan membuat evaluasi tidak terlalu berguna untuk tujuan promosi, gaji, atau konseling. Peringkat bisa menjadi solusi karena karyawan tidak dapat dinilai secara rata-rata.
4. Terlalu longgar atau ketatnya suatu sistem penilaian kinerja.
5. Kesempatan terjadinya bias dari karakteristik pribadi karyawan (umur, ras, dan jenis kelamin) yang dapat memengaruhi peringkat mereka.

Masalah-masalah di atas ternyata menjadikan penilaian kinerja formal memiliki banyak kelemahan, terutama sentralitas penilaian kinerja (Gaspersz, 2013:579). Masalah sentralitas inilah yang menyebabkan banyak organisasi menerapkan sistem penilaian kinerja yang mengambil sumber penilaian tidak dari satu sumber saja. Dengan mengambil beberapa sumber yang berkenaan dengan individu yang dinilai, diharapkan kelemahan sentralitas keputusan dapat diminimalisir.

## 5. Penilaian Kinerja dengan Umpan Balik 360-Derajat

### a. Pengertian dan Sejarah Perkembangan Umpan Balik 360-derajat

Penilaian kinerja yang terpusat hanya memungkinkan terkumpulnya informasi mengenai seorang individu dari satu sumber atau satu perspektif saja. Untuk mencapai gambaran holistik, diperlukan suatu sistem yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan penilaian yang menyeluruh dari berbagai sumber. Salah satu metode yang memberi kesempatan tersebut adalah metode penilaian kinerja 360-derajat.

Penilaian kinerja 360-derajat memiliki format untuk mengambil masukan dari banyak orang yang berbeda di sekeliling pekerja tersebut (Gaspersz, 2013:580). Orang-orang yang berperan penting dalam penilaian diantaranya, seperti disebutkan dalam Bangun (2012:236-237), adalah karyawan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, bawahan, hingga pelanggan.

Istilah penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat ini dikenal juga dengan nama umpan balik multi-rater, umpan balik multi sumber, penilaian kinerja dalam lingkaran penugasan, dan review kinerja kelompok (Lepsinger & Antoinette, 2009:24). Dalam buku yang sama, Lepsinger & Antoinette (2009:67) juga menyebutkan bahwa data yang dikumpulkan untuk memenuhi penilaian ini dapat memberikan gambaran keahlian, pengetahuan, maupun gaya bekerja individu tersebut.

Penilaian kinerja 360-derajat memiliki perjalanan sejarah dalam perkembangannya sebagai alat pengukuran kinerja berbasis umpan balik.

Sejarah inilah yang membangun model kinerja dengan umpan balik 360-derajat ini menjadi lebih baik setiap tahunnya seperti yang dirangkai Lepsinger dan Antionette (2009: Bab 1, 26-46) sebagai berikut:

1. Pada awal tahun 1950, terdapat beberapa ide untuk mendapatkan gagasan-gagasan dalam hal bentuk dan cara pemberian umpan balik. Hal yang paling diterima dalam manajemen berdasarkan tujuan adalah penerapan proses umpan balik satu arah. Pada saat bersamaan di tahun ini, penelitian menunjukan bahwa motivasi dan kepuasan kerja meningkat ketika para pekerja mendapatkan informasi berkala tentang target-target kinerja yang diharapkan. Namun, umpan balik satu arah atau penilaian 'dari-atas-ke-bawah' ini ternyata hanya memberikan gambaran mengenai kinerja suatu unit kerja daripada observasi tingkah laku karyawan sebagai individu. Selain itu, penanganan yang tidak seragam atau perbedaan paham dalam pelaporan penyebab kinerja yang rendah dapat memberikan efek buruk dalam motivasi karyawan.
2. Pada pertengahan 1960 hingga awal 1970, peneliti dan akademisi mulai mencari cara menyediakan gambaran yang lebih luas dan akurat mengenai kinerja karyawan. Peneliti mulai meneliti pengaruh umpan balik dari laporan langsung yang banyak dilakukan atasan pada kinerja manajemen. Beberapa penelitian menjawab hipotesa bahwa persepsi laporan langsung mengenai

kinerja atasan tersebut sangat akurat dan memberikan dampak positif jika atasan tersebut menerima persepsi yang digambarkan.

3. Pada pertengahan 1980, penelitian yang dilakukan oleh Center of Creative Leadership menemukan bahwa penilaian yang dilakukan oleh berbagai pihak di sekeliling individu memberikan pembelajaran bagi individu tersebut. Temuan lembaga non profit yang berbasis di Greensboro, North Carolina, tersebut menyebutkan tiga temuan inti tentang pentingnya umpan balik 360-derajat, yaitu:
  - Umpan balik merupakan elemen penting dalam perkembangan profesional dan pribadi individu.
  - Individu pembelajar merupakan individu yang paling efektif
  - Banyaknya institusi yang mempekerjakan karyawan dalam lingkungan yang minim umpan balik.
4. Pada tahun 1990-an, terdapat dua kecenderungan yang terjadi dalam pemakaian penilaian kinerja 360-derajat, yaitu peningkatan kompetisi dan pembaruan fokus berbasis konsumen.
5. Mulai tahun 2006, penilaian kinerja 360-derajat mulai disentuh oleh pesatnya perkembangan teknologi. Perkembangan ini juga mempengaruhi penilaian kinerja 360-derajat menjadi lebih beragam, adaptif, dan fleksibel,

Keseluruhan sejarah yang membentuk penilaian kinerja dengan umpan balik 360- ini menggambarkan satu hal bahwa penilaian ini memberikan keseluruhan potret tingkah laku individu melalui

pengumpulan informasi dari berbagai pihak. Hal ini digambarkan Lepsinger & Antoinette (2009:24) sebagai keberagaman sudut pengambilan foto seorang individu dari mulai seluruh badan, foto profil, pasfoto, dan foto dari belakang.

#### **b. Manfaat dan kelebihan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat**

Pada awalnya, menurut Tornow (1993:211), umpan balik 360-derajat digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan karyawan dalam perencanaan pengembangan diri. Metode ini kemudian berkembang lebih lanjut menjadi penilaian kinerja bagi manajer yang melibatkan seleksi tugas sebagai bagian dari sistem perencanaan pencapaian tujuan institusi yaitu untuk memfasilitasi perubahan organisasi.

Penilaian ini pun dapat mengukur hal-hal seperti perilaku dan kapasitas karyawan, meningkatkan keterampilan seperti mendengarkan, perencanaan, dan penetapan tujuan, dan berkonsentrasi pada area subjektif sebagai contoh efisiensi kerja sama tim, karakter, dan kepemimpinan, serta memberikan cara pemikiran atau penilaian seseorang tentang kinerja dari staf lainnya (Gasperz, 2013:580-581).

Ketika umpan balik yang didapatkan dari berbagai pihak ini disajikan dalam kerangka yang membuat subjek memiliki kesempatan untuk meningkatkan diri, maka penilaian kinerja ini dapat dikatakan sebagai perangkat yang dapat memberikan perubahan dalam tingkah laku pekerja.

Studi empiris, sebagaimana bukti tertulis, menunjukkan bahwa penilaian kinerja 360-derajat dapat memengaruhi perbaikan kinerja dalam area yang diujikan (Lepsinger & Antoinette, 2009:25)

Penggunaan arah dan tujuan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat, jika dirumuskan dengan tepat, dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Hal ini disinggung oleh Lharansia (2009:23-24) seperti yang dikutip oleh (Ali, 2013:4-5) bahwa penilaian ini berguna untuk arah dan tujuan sebagai berikut:

- a. Pengembangan individu, dimana seseorang belajar memperbaiki persepsi tentang seseorang, mencari cara bekerja dengan lebih baik, dan memfasilitasi proses pembelajaran karyawan.
- b. Pengembangan tim kerja dengan meningkatkan komunikasi interpersonal dan pelayanan pelanggan
- c. Pengembangan sumber daya manusia atau audit manajemen sumber daya manusia dalam hal rekrutmen, pelatihan pengambilan keputusan personalia, pelatihan, dan perencanaan pengelolaan pusat pengembangan.

Manfaat-manfaat tersebut memberikan kelebihan-kelebihan bagi perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat. Penelitian Lharansia (2009:24-25) yang dikutip dalam Ali (2013:5) menyebutkan bahwa penilaian kinerja 360-derajat menjadi sebagai alat yang dapat meningkatkan nilai-nilai organisasi sebagai berikut:

1. Memberikan pandangan komprehensif atas kinerja individu;

2. Menangkap informasi unik yang tidak dapat ditangkap sistem penilaian yang lain;
3. Melengkapi penilaian kinerja dari atasan;
4. Memfokuskan pada kerangka kompetensi dalam berbagai sisi;
5. Meningkatkan komitmen pekerjaan yang baik antar pekerja;
6. Menjadi alat untuk membina hubungan antar karyawan;
7. Mempercepat proses kerjasama tim dan hubungan kerja antar anggota;
8. Meningkatkan pemahaman individu mengenai ekspektasi pekerjaannya;
9. Mempromosikan cara belajar mandiri melalui peta pengembangan diri;
10. Memberikan informasi yang berguna bagi eksekutif puncak;
11. Membangun orientasi mengenai jarak pengawasan ekspektasi;
12. Menjadi alat pengawasan;
13. Memberikan motivasi bagi individu untuk mendapat penilaian realistis;
14. Membantu proses analisis strategis dan menyelaraskan kinerja manajemen dengan melihat kompleksitas organisasi.

Selain itu, Gaspersz (2013:581-582) juga mengemukakan beragam kelebihan umpan balik 360-derajat yang lain, diantaranya:

1. Menawarkan pandangan yang komprehensif terhadap kinerja karyawan.
2. Meningkatkan kredibilitas penilaian kinerja.
3. Umpan balik kolega yang membantu memperkuat pengembangan diri.
4. Meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka.

5. Campuran ide dari beberapa penilai dapat memberikan penilaian yang lebih akurat.
6. Pendapat yang dikumpulkan dari banyak staf yang pasti akan lebih persuasif.
7. Tidak hanya manajer yang membuat penilaian terhadap kinerja staf, tapi juga rekan-rekan lain.
8. Orang yang meremehkan diri mereka sendiri akan termotivasi oleh umpan balik dari orang lain.
9. Jika lebih banyak staf mengambil bagian dalam proses penilaian kinerja, budaya atau kultur organisasi akan lebih jujur.

Fleenor dan Fleece (1997:52-54) dalam Ali (2013:7) adalah peneliti yang menemukan beberapa hal positif dari penerapan metode ini dalam penilaian kinerja, diantaranya:

1. Metode ini memberikan perspektif baru untuk menentukan keterampilan, kemampuan, dan kinerja individu.
2. Metode ini dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam sistem sistem penilaian yang metode top-down (dari atas ke bawah) dan sistem penilaian yang berasal dari satu sumber.
3. Metode ini membuka kesempatan yang unik bagi tiap individu untuk menilai diri mereka sendiri.

Studi lain yang mendukung penggunaan metode umpan balik 360-derajat adalah studi dari Toegel and Conger (2003: 301) yang menyatakan bahwa tujuan yang jelas dalam penerapan metode umpan balik 360-derajat

sebagai perangkat penilaian kinerja menjadikan metode ini lebih efisien. Karenanya, metode ini mampu menawarkan *return of investement* yang tinggi. Selain itu, penerapan penilaian kinerja 360-derajat dapat menjadi mekanisme yang memberdayakan yang memberikan laporan langsung kepada subjek mengenai efektifitas atasan dan rekan sejawat mereka (Bracken, Timmreck, Fleenor dan Summer;2001) dalam Toegel dan Conger (2003:298). Selain itu, tidak seperti penilaian kinerja tradisional dari atasan ke bawahan, data 360-derajat memberikan gambaran yang menyeluruh dari kinerja seorang manajer dibandingkan dari pandangan satu sisi yang dimiliki atasan (Fletcher, 1999 dalam Toegel dan Conger, 2003:298).

Keefektifan sistem penilaian kinerja ini juga dapat ditemukan dalam studi Widyowati (2012:4) yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja 360-derajat memiliki banyak hal positif seperti:

1. Mampu mengakomodasi proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja karena kelengkapan dan keakuratannya;
2. Memiliki kredibilitas dalam hal sumber penilai karena pengetahuannya akan tugas yang diemban individu yang dinilai;
3. Dinilai adil karena mampu meminimalkan bias dalam penilaian;
4. Memiliki nilai yang tinggi dalam pemenuhan harapan akan prestasi dan penghargaan karena adanya imbalan bagi individu yang berprestasi.

5. Memberikan standar penerapan perilaku yang dijadikan acuan jika diterapkan dengan konsisten.
6. Mampu menghasilkan perilaku kerja yang positif karena kemampuannya dalam memengaruhi persepsi positif individu.

Melihat banyaknya manfaat yang dapat diraih melalui penggunaan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat ini, tidaklah heran jika semakin banyak organisasi yang menggunakannya. Hal ini didukung data yang dicantumkan oleh Rogers, C., & Metlay (2002) dalam Lepsinger & Antoinette (2009:2) bahwa sebanyak 90 persen dari 500 perusahaan yang dicantumkan dalam majalah Fortune menggunakan umpan balik 360-derajat, baik untuk penilaian kinerja itu sendiri maupun sebagai alat pengembangan individu.

### **c. Tantangan penerapan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja**

Sebagaimana sebuah perangkat, umpan balik 360-derajat ini pun tidak luput dari tantangan dalam penerapannya. Namun, tantangan tersebut seharusnya tidak menyurutkan pengguna yang berniat mengaplikasikannya mengingat manfaat dan kelebihan yang ditawarkan.

Rogers, Rogers, & Metlay (2002:25) dalam Lepsinger & Antoinette (2009:128) menyebutkan bahwa 90 persen dari perusahaan terbaik yang dimuat majalah Fortune menggunakan umpan balik 360-derajat meskipun

sistem ini mengonsumsi waktu yang tidak sedikit, melibatkan individu secara intensif, sering dipolitisasi, dan seringkali lebih mahal daripada penilaian kinerja tradisional.

Gaspersz (2013:581-582) juga menyebutkan beberapa tantangan yang mungkin dihadapi pihak yang memilih untuk menerapkan penilaian kinerja ini dibandingkan penilaian kinerja yang lain, seperti di bawah ini:

1. Membutuhkan lebih banyak waktu dan menjadi kompleks dalam administrasi
2. Perluasan dan pertukaran umpan balik dapat menyebabkan masalah dan ketegangan pada beberapa staf.
3. Membutuhkan pelatihan dan upaya penting agar mencapai efisiensi kerja.
4. Akan menjadi sulit untuk mengetahui hasilnya.
5. Umpan balik akan sia-sia jika tidak ditangani dengan mulus.
6. Dapat menciptakan kecurigaan jika tidak dikelola secara terbuka.

Kurangnya riset mengenai penerapan umpan balik 360-derajat ini juga menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi organisasi. Hal ini menyebabkan organisasi yang tidak mampu mendapatkan referensi penelitian yang sesuai terpaksa melakukan uji coba dengan hanya mengandalkan pengalaman pribadi maupun pendekatan coba-coba (Greguras & Robie, 1998:960).

Pemakaian umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja bisa menjadi gagal jika terjadi kebingungan dan kebocoran informasi. Ghorpade

(2000:142) menyatakan, tujuan utama umpan balik 360-derajat ini adalah untuk mengembangkan, bukan untuk menilai kinerja. Jika digabungkan, maka dapat terjadi kebingungan dan mengurangi derajat keberhasilan metode pengembangan ini karena potensi kebocoran informasi yang dapat terjadi.

Hal yang senada juga disampaikan oleh Hansel et.al (2010:2815) mengenai tidak disarankannya metode pengembangan ini dijadikan penilaian kinerja. Dari studi yang dilakukan, ditemukan bahwa jika metode ini digunakan untuk penilaian, maka yang akan terjadi adalah kemungkinan adanya ketidak akuratan. Kemungkinan ini ditimbulkan dari motif atau norma dasar, penilaian yang berlebihan, ketidak tegaan (*leniency*), efek *halo*, efek terompet, serta kurangnya keragaman. Hal ini bisa diperparah dengan adanya pertarungan kekuatan antar karyawan dalam organisasi, terutama jika jumlah penilaian terlalu sedikit.

Ali (2013:8) juga menyampaikan hal yang sama mengenai penilaian kinerja 360-derajat ini. Alasan munculnya dampak negatif dari penggunaan metode ini adalah ketika kecenderungan penilai untuk memberikan masukan yang baik-baik saja, bias, dan seringkali tidak memberikan informasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja seseorang.

Tantangan ini disadari sepenuhnya oleh Lepsinger & Antoinette (2009:31) yang menyatakan bahwa penerapan umpan balik 360-derajat ini tidak akan berhasil jika perusahaan atau organisasi tidak siap menerapkannya. Kesiapan organisasi dapat diukur dari kemampuan mereka

dalam memastikan pemahaman setiap karyawan akan seluruh peran dan tujuan spesifik penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat, karyawan yang akan dinilai, tinjauan periodik untuk memonitor perkembangan, dan penilaian kinerja formal disepakati dalam periode tertentu.

Seluruh tantangan yang nampaknya negatif tadi sebenarnya dapat diatasi jika ditangani dengan baik. Jika dicermati lebih teliti, semua sumber yang memberikan pernyataan negatif menggunakan kondisi yang berupa kemungkinan dan sebab-akibat. Hal ini seharusnya merubah efek negatif menjadi tantangan dan konsekuensi yang harus di waspadai dan dihadapi untuk mencapai semua kebaikan dari penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat.

#### **d. Prinsip-prinsip penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat**

Melihat banyaknya tantangan dalam penerapan penilaian kinerja 360-derajat ini, Heijden dan Nijhof (2004:434) menyebutkan bahwa agar penilaian berhasil, diperlukan kepastian dalam penyampaian umpan balik dan posisi penilai dalam mengamati jenis karakter yang diharapkan dari yang dinilai. Karenanya, pembuat sistem perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- I. Pentingnya membedakan penggunaan metode ini sebagai instrumen pengambilan keputusan dan pengembangan yang memerlukan iklim yang konstruktif demi tercapainya perubahan.

2. Ketika sistem 360-derajat digunakan sebagai instrumen pengambilan keputusan yang memengaruhi promosi atau besaran gaji, pastikan keobjektifannya.
3. Memastikan operasionalisasi konsep yang terukur, tersedianya iklim kondusif untuk masukan umpan balik, dan memformulasikan kriteria dengan hati-hati.

Selain hal-hal di atas, Dalton (1999:2-3) menyebutkan prinsip-prinsip yang harus dijaga agar pelaksanaan penilaian kinerja ini dapat berhasil.

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemakaian metode ini harus berasaskan tujuan akhir dan prosesnya harus dapat dimengerti oleh subjek yang menjalaninya.
2. Organisasi yang menggunakan metode ini harus memiliki acuan yang akan diukur dan memastikan subjek yang menjalaninya dapat menghubungkan serangkaian kompetensi yang diharapkan dan hasil kerjanya sendiri.
3. Survey 360-derajat yang diberikan harus valid dan terukur.
4. Kondisi pembelajaran kompetensi yang harus dikuasai harus didukung organisasi dan setiap usaha pengembangan diri harus dihargai.

Lebih mendetil lagi, Ali (2013:9) memastikan bahwa agar sasaran pencapai penilaian kinerja 360-derajat ini terukur, perancang harus memastikan bahwa target pengukurannya hanya berupa hal-hal berikut:\

1. Perilaku dan kompetensi
2. Umpan balik mengenai bagaimana pendapat orang lain tentang individu
3. Ditujukan pada keterampilan seperti kemampuan mendengarkan, merencanakan, dan menentukan tujuan atau target.
4. Evaluasi difokuskan pada wilayah yang bersifat subjektif seperti kerja sama, karakter, dan efektifitas kepemimpinan.

Dalam instrumen penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat itu sendiri, Velsor, Leslie, & Flacnor (1991:9) menyebutkan bahwa instrumen yang berkualitas sangat tergantung pada kombinasi kualitas teori yang digunakan, riset serta pengalaman pengembang instrumen, kemampuan pengembang dalam menerjemahkan teori, riset, dan pengalaman, dan perhatian yang ditunjukkan pada pengembangan instrumen dan rancangan umpan balik.

Selain itu, untuk mencapai tujuan yang diinginkan, Lepsinger & Antoinette (2009:38-48) menyebutkan lima prinsip yang didasarkan pada praktik terbaik penerapan umpan balik 360-derajat pada perusahaan-perusahaan ternama, yaitu:

1. Pastikan siapapun yang terlibat mengetahui tujuan yang lebih besar seperti tujuan strategis atau bisnis untuk mendapatkan komitmen mereka.
2. Dapatkan partisipasi manajemen senior di dalam proses pelaksanaan

3. Tekankan komunikasi yang jelas dan berkala mengenai tujuan inisiatif dan implikasinya bagi setiap anggota organisasi.
4. Pastikan bahwa yang tingkah laku dinilai merupakan tingkah laku yang terlihat yang penting dan berhubungan dengan jenis pekerjaan individu tersebut.
5. Sediakan dukungan dan tindak lanjut yang berkesinambungan.

Secara teknis, Lepsinger & Antoinette (2009:66-80) juga menyebutkan prinsip-prinsip utama yang harus diperhatikan oleh institusi yang ingin menerapkan umpan balik 360-derajat sebagai alat penilaian kinerja. Hal-hal yang harus diperhatikan tersebut adalah:

1. Raihlah kesepakatan mengenai ekspektasi yang diinginkan
2. Gunakan cakupan informasi yang luas
3. Berikan kesempatan untuk diskusi terbuka
4. Libatkan individu yang dinilai untuk meningkatkan komitmen mereka
5. Pastikan bahwa hanya data yang relevan saja yang diambil
6. Pastikan jumlah penilaian yang sesuai
7. Latih penilai dalam mengetahui apa dan bagaimana cara mengobservasi.
8. Ijinkan penilai mendukung [enialain mereka sendiri
9. Lakukan penilaian kinerja dengan kelompok kecil sebagai *pilot*.

Sementara itu, berhubungan dengan kompensasi yang akan menjadi salah satu dampak dari penilaian kinerja, Lepsinger & Antoinette

(2009:88-90) menyebutkan beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, diantaranya:

1. Kepuasan pengguna
2. Jangkauan nilai yang memiliki skala kinerja yang jelas antara tinggi, rata-rata, dan rendah.
3. Umpan balik yang valid dan jujur.
4. Penilai yang akuntabel yang ditunjukkan oleh jumlah respon yang tidak valid di bawah 5 persen.
5. Kerahasiaan demi menjunjung tinggi kejujuran.

Dalam hal penilaian kinerja formal, Lepsinger & Antoinette (2009:92) juga memberikan beberapa masukan yang harus dipertimbangkan institusi yang mengintegrasikan umpan balik 360-derajat ke dalam sistem kompensasi dan promosinya. Masukan yang sangat berhubungan dengan aspek kehati-hatian itu adalah sebagai berikut:

1. Gunakan umpan balik 360-derajat ini bersamaan dengan penilaian atasan untuk menilai kinerja unit kerja.
2. Umpan balik 360-derajat harus diberikan bobot yang kecil hingga kerahasiaan dan dukungan untuk integrasi ini diraih melalui kepercayaan pengguna.
3. Anonimitas harus dijaga dengan baik.
4. Administrasi pengambilan dan pengolahan data harus dibuat secepat, senyaman, dan seefisien mungkin.

Berdasarkan penelitian-penelitian mengenai manfaat, kelebihan, tantangan, dan cara-cara memaksimalkan potensi penilaian kinerja ini ini, dapat disimpulkan bahwa sangat diperlukan kehati-hatian dalam menerapkan metode ini. Penilaian kinerja 360-derajat dapat menjadi tidak bermanfaat jika pengembang atau siapa pun yang terlibat dalam sistem tersebut mengabaikan prinsip-prinsip dasar yang seharusnya dimiliki perangkat penilaian.

### **c. Proses Penerapan Penilaian Kinerja 360-Derajat**

Setelah membahas prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam penerapan, saatnya pembahasan berlanjut pada proses penerapan penilaian kinerja 360-derajat itu sendiri yang menjadi inti dari penelitian ini. Berikut adalah garis besar langkah-langkah penerapan yang harus dilakukan berdasarkan (Lepsinger & Antoinette, 2009):

#### **1. Perencanaan**

Sebagai salah satu proses yang tidak dapat diabaikan, tahap perencanaan ini perlu diperhatikan dengan baik penataan pelaksanaannya. Karena itu, Lepsinger & Antoinette (2009:64-626) menyebutkan beberapa hal yang sangat penting untuk diperhatikan pada tahap ini, yaitu menentukan cara terbaik dalam siapa saja yang dinilai, jenis pengumpulan data beserta jumlahnya, cara menjaga anonimitas dan kerahasiaan responden, serta memastikan jumlah kuesioner atau wawancara yang sesuai.

## 2. Pengenalan proses umpan balik 360-derajat

Tahap pengenalan berawal dari mengidentifikasi hal-hal yang berkenaan dengan pengambil keputusan dan pihak yang diberikan umpan balik. Cara mengenalkan proses ini dapat berupa rapat orientasi pribadi atau kelompok, maupun melalui surat pengantar baik konvensional atau elektronik ataupun *email* (Lepsinger & Antoinette, 2009: 627-678).

## 3. Pemilihan pemberi umpan balik atau penilai

Dalam memilih pemberi umpan balik atau penilai, diperlukan kriteria kredibilitas berdasarkan tingkat keahlian dan kepercayaan. Jika kedua kriteria ini terpenuhi maka keakuratan penilaian dapat lebih terjaga. Mengingat pentingnya kedua kriteria yang disebutkan sebelumnya, Lepsinger & Antoinette (2009: 690-6104) menggaris bawahi beberapa hal yang menjadi pedoman pemilihan penilai menjadi dua hal yaitu:

- a. Mendapatkan kelompok penilai dari beberapa perspektif (seperti atasan, kolega, penyelia, dan konsumen) setidaknya 3 orang dalam kelompok tersebut (kecuali untuk kelompok atasan). Hal ini diperlukan untuk menjaga anonimitas.
- b. Mendapatkan kelompok yang memiliki derajat kerjasama yang berbeda, seperti yang dapat diajak kerjasama hingga yang tidak terlalu bisa diajak kerjasama.

#### 4. Pengambilan data umpan balik 360-derajat

Data yang diambil untuk umpan balik dapat dilakukan melalui dua cara yaitu secara otomatis yang biasanya menggunakan teknologi berbasis internet secara maupun secara manual yang memerlukan seorang administrator. Namun, apapun yang dipilih, sangatlah penting untuk memberikan setidaknya satu nama untuk mengklarifikasi pertanyaan apapun yang muncul dalam prosesnya (Lepsinger & Antoinette, 2009:6119–6127).

#### 5. Pengolahan data umpan balik 360-derajat

Umpan balik yang didapatkan dapat diolah dengan berbagai cara. Lepsinger & Antoinette (2009:6135) menyebutkan bahwa data tersebut dapat diolah oleh pihak ketiga maupun pihak pertama dan perlu memperhatikan frekuensi pengambilan data. Dalam hal ini, jika data digunakan sebagai bagian pengembangan diri, maka diperlukan pengambilan data lebih dari satu kali dalam jangka waktu tertentu.

#### 6. Penyampaian umpan balik

Dalam menyampaikan umpan balik, (Lepsinger & Antoinette, 2009:71-714) menyebutkan bahwa bagian ini sangat menentukan apakah pihak yang dinilai mengetahui kelemahan yang seharusnya dia kembangkan atau membalas dendam kepada siapa pun yang memberi penilaian. Karenanya, diperlukan beberapa hal untuk dilakukan demi tercapainya perubahan yang lebih baik sebagai efek postif umpan balik.

Beberapa hal tersebut adalah penjadwalan sesi, lokasi, dan cara pemberian umpan balik. Mengenai waktu, pastikan tidak terlalu lama dari waktu pengambilan umpan balik. Untuk lokasi, pastikan untuk memilih tempat yang minim interupsi yang bisa memberikan kesempatan pihak yang dinilai untuk fokus dan berkonsentrasi pada hal yang akan dilakukan dan sebisa mungkin memberikan privasi. Sementara untuk cara pemberian umpan balik, terdapat tiga metode yang bisa dipilih, yaitu secara pribadi, kelompok, maupun mandiri melalui buku kerja atau berbasis internet.

#### 7. Pengembangan dan Pelatihan

Tindak lanjut dari pengambilan dan penyampaian tindak lanjut adalah pengembangan dan pelatihan yang dilakukan organisasi dan individu itu sendiri. Hal ini sangat penting jika yang dituju adalah pengembangan profesionalisme yang didalamnya terdapat frekuensi pengambilan umpan balik sebanyak lebih dari satu kali dalam jangka waktu tertentu. Lepsinger & Antoinette (2009:819-8141) memberikan langkah-langkah pengembangan individu dalam organisasi sebagai berikut:

- a. Melakukan identifikasi target-target pengembangan diri
- b. Mengadakan rapat untuk berbagi dan klarifikasi
- c. Merancang program pengembangan diri
- d. Menyampaikan strategi mencapai perubahan
- e. Menggunakan rencana pengembangan diri

Sementara bagi organisasi, umpan balik 360-derajat ini dapat mengembangkan sistem pengembangan dan pelatihan. Hal-hal yang dapat dilakukan dengan diintegrasikannya sistem ini ke dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Lepsinger & Antoinette, 2009:937-945):

- a. Mengembangkan kesadaran individu dan memperjelas ekspektasi
- b. Meningkatkan kualitas keputusan tugas-tugas pengembangan
- c. Memperjelas prioritas pelatihan
- d. Memonitor perkembangan
- e. Meningkatkan kualitas *coaching*

Idealnya, setiap individu yang mendapatkan umpan balik akan berusaha belajar tidak hanya pada pekerjaan ini namun juga menjadi pembelajar seumur hidup. Secara formal, dalam tataran organisasi, akan lebih mudah mengembangkan individu yang telah memiliki dan mengembangkan kesadaran untuk mengembangkan diri. Bahkan, jika tidak lanjut secara formal telah berakhir, pembelajaran dapat terus berlanjut dan terintegrasi menjadi pengembangan diri yang berkelanjutan.

#### 8. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja selalu menjadi hal yang menarik untuk didiskusikan antara para karyawan maupun atasan karena hubungannya dengan kompensasi sebagai konsekuensinya. Beberapa penilaian kinerja ini, disebutkan Lepsinger & Antoinette (2009:981), perlu memenuhi beberapa elemen agar dapat diterima dengan baik oleh kedua belah pihak.

Elemen-elemen tersebut adalah terdapatnya pemahaman dan kesepahaman tujuan kinerja, proses pengumpulan data kinerja, dan tinjauan kerangka produktif secara periodik serta diskusi kinerja formal.

Namun, disebutkan Lepsinger & Antoinette (2009:982), juga menyebutkan bahwa ketiga elemen tersebut dapat dipengaruhi oleh tantangan kurang setuju atas kriteria kinerja, ketidak mampuan karyawan untuk memroses banyak informasi, dan keengganan untuk menerima evaluasi yang ditakutkan akan mempengaruhi persepsi orang lain. Ketiga hal inilah yang dapat mempengaruhi kualitas penilaian kinerja serta penerimaan kompensasi yang mengikutinya.

Melihat beberapa tantangan yang mengikuti penilaian kinerja, (Lepsinger & Antoinette, 2009:999) juga menyebutkan bahwa umpan balik 360-derajat dapat mengurangi beberapa sisi negatif yang dihasilkan dari penilaian kinerja tradisional. Karena, ketika digunakan dengan memperhatikan jenis, sumber, dan cara pengumpulan data, maka umpan balik 360-derajat dapat memberikan kontribusi positif pada sistem penilaian kinerja yang sudah ada. Kontribusi positif tersebut yaitu membantu kedua belah pihak meraih kesepakatan mengenai ekspektasi yang diharapkan, mendapatkan informasi dari sumber yang lebih luas, dan memfasilitasi diskusi terbuka.

Langkah-langkah dalam penerapan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat ini merupakan proses yang dilakukan berdasarkan riset dan praktek di lapangan. Tentunya, apa yang dibutuhkan dan kondisi yang melingkupi organisasi dapat memengaruhi proses yang dijalani. Namun, jika sebuah organisasi memiliki komitmen dan tujuan untuk menjadi lebih baik secara individu maupun organisasi, proses-proses ini akan menjadi lebih mudah untuk dijalani.



## B. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI/ JUDUL	TAHUN	ISU/ VARIABEL	SETTING/ POPULASI/ SAMPLING	TEMUAN
1.	Toegel, Ginka, & Conger, Jay A. "360- Degree Assessment: Time for Reinvention"	2003	Penggunaan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja	Studi literatur	Umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja yang memiliki beragam dimensi, responden, dan metode cenderung mengurangi friksi.
2.	Greguras, G. J., & Robie, C. "A New Look at Within- Source Interrater Reliability of 360-Degree Feedback Ratings."	1998	Faktor yang memengaruhi reliabilitas umpan balik 360-derajat	763 responden pengguna 360-derajat di perusahaan- perusahaan Amerika dengan sampel 153 manajer	Faktor yang tidak memengaruhi reliabilitas umpan balik 360-derajat adalah kombinasi penilai dan yang dinilai. Sedangkan yang memengaruhi adalah jumlah penilai, kesamaan pandangan dan tugas utama manajer untuk memberikan umpan balik.
3.	Manatt, Richard P. "Client- Driven Evaluation of School Personnel"	1997	Efek penggunaan umpan balik 360- derajat di sekolah	2 sekolah di Hot Springs County distrik Thermopolis, Wyoming dengan sampel 21 infoman	Efek setelah penerapan umpan balik 360-derajat adalah kesempatan memberi umpan balik bagi semua pihak, memotivasi perbaikan perilaku, dianggap lebih reliabel, namun tidak seharusnya digunakan sebagai satu- satunya alat pengukuran kinerja bagi penyelia.
4.	Hensel, R., Meijers, F., Leeden, R. v., & Kessels, J. "360 Degree Feedback: How Many Raters Are Needed for Reliable Rating on the Capacity to Develop Competences?"	2010	Jumlah penilai yang dapat membuat penilaian kinerja dianggap reliabel.	236 responden dari 22 kelompok program pelatihan SHRD menjadi keseluruhan sampel	Semakin banyak jumlah penilai umpan balik 360- derajat dalam penilaian kinerja, maka penilaian kinerja semakin reliabel, umpan balik semakin berkualitas, namun tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap perubahan perilaku

NO	PENELITI/ JUDUL	TAHUN	ISU/ VARIABEL	SETTING/ POPULASI/ SAMPLING	TEMUAN
5.	Widyowati, Arini. "Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360- Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja"	2012	Mengetahui efektifitas sistem penilaian kinerja yang 360 derajat	26 mahasiswa S1 yang dibagi menjadi kelompok eksperimen dan kelompok kontrol	Terdapat perbedaan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara sebelum dan sesudah dilakukan penilaian kinerja 360 derajat. Kelompok eksperimen menunjukkan peningkatan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja setelah diberi perlakuan simulasi penilaian kinerja 360 derajat.
6.	Heijden, Beatrice I.J.M. van der, & Nijhof, André. "The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems	2004	Masalah dan kegunaan umpan balik dengan metode 360- derajat.	Delapan organisasi besar dan sembilan puluh lima organisasi kecil dan menengah	Penilai umpan balik yang dimaksudkan untuk pengembangan sebaiknya tidak bersifat anoni. Tapi, jika umpan balik dimaksudkan untuk penilaian kinerja, sebaiknya penilai tetap bersifat anonim untuk menghindari efek <i>halo</i> dan <i>leniency</i> .
7.	Mahar, Anne, & Strobert, Barbara. "The Use of 360- Degree Feedback Compared to Traditional Evaluative Feedback for the Professional Growth of Teachers in K- 12 Education."	2010	Persepsi guru terhadap umpan balik tradisional dan umpan balik multi sumber.	27 sampel dari 786 guru sekolah umum di distrik suburban Nuew York	Umpan balik multi sumber terbukti lebih signifikan daripada metode tradisional dalam meningkatkan kualitas dan kebutuhan pengembangan profesionalisme, serta prestasi siswa.

### C. Kerangka Berpikir

Setiap sekolah dan yayasan pendidikan perlu memiliki visi dan misi agar dapat mencapai tujuan. Tujuan dari didirikannya Sekolah Al Taqwa College of Indonesia di bawah naungan Yayasan International Islamic Schools of Indonesia adalah untuk memberi kesempatan bagi orang tua untuk mendidik anaknya dengan kurikulum Australia. Sedangkan, visi sekolah ini yaitu menjadikan *The International Islamic Schools of Indonesia* (Al-Taqwa College Indonesia) sebagai sekolah ternama baik secara lokal maupun internasional yang menyeimbangkan kurikulum yang menantang dan kegiatan yang beragam dalam ajaran Islam berdasarkan Qur'an and Sunnah.

Sedangkan misi sekolah adalah untuk menghasilkan pembelajar yang reflektif dengan kemampuan memecahkan masalah dan berpikir kritis, tempat dimana keunikan individu tercermin dari keragaman kurikulum, fleksibilitas, strategi pengajaran yang beragam, dan proses mengajar yang berpusat pada siswa.

Kemudian, sekolah juga memiliki misi untuk menanamkan kecintaan siswa kepada Allah SWT serta mengikuti perbuatan dan perkataan Rasulullah Muhammad SAW melalui penerapan Al-Quran and Sunnah Rasulullah Muhammad SAW.

Namun, visi dan misi yang dimiliki suatu organisasi hanya akan menjadi catatan bahkan sejarah jika kualitas modal insani yang dimiliki tidak dioptimalkan. Sifat dinamis dan *intangible* dari modal insani ini, jika dikelola dengan baik, akan mengantarkan visi dan misi sekolah menjadi nyata dengan tercapainya keunggulan kompetitif.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, tentunya perlu dilakukan pengukuran terhadap kualitas modal manusia agar dapat dikembangkan dan ditingkatkan secara individu. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan proses penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat yang sesuai.

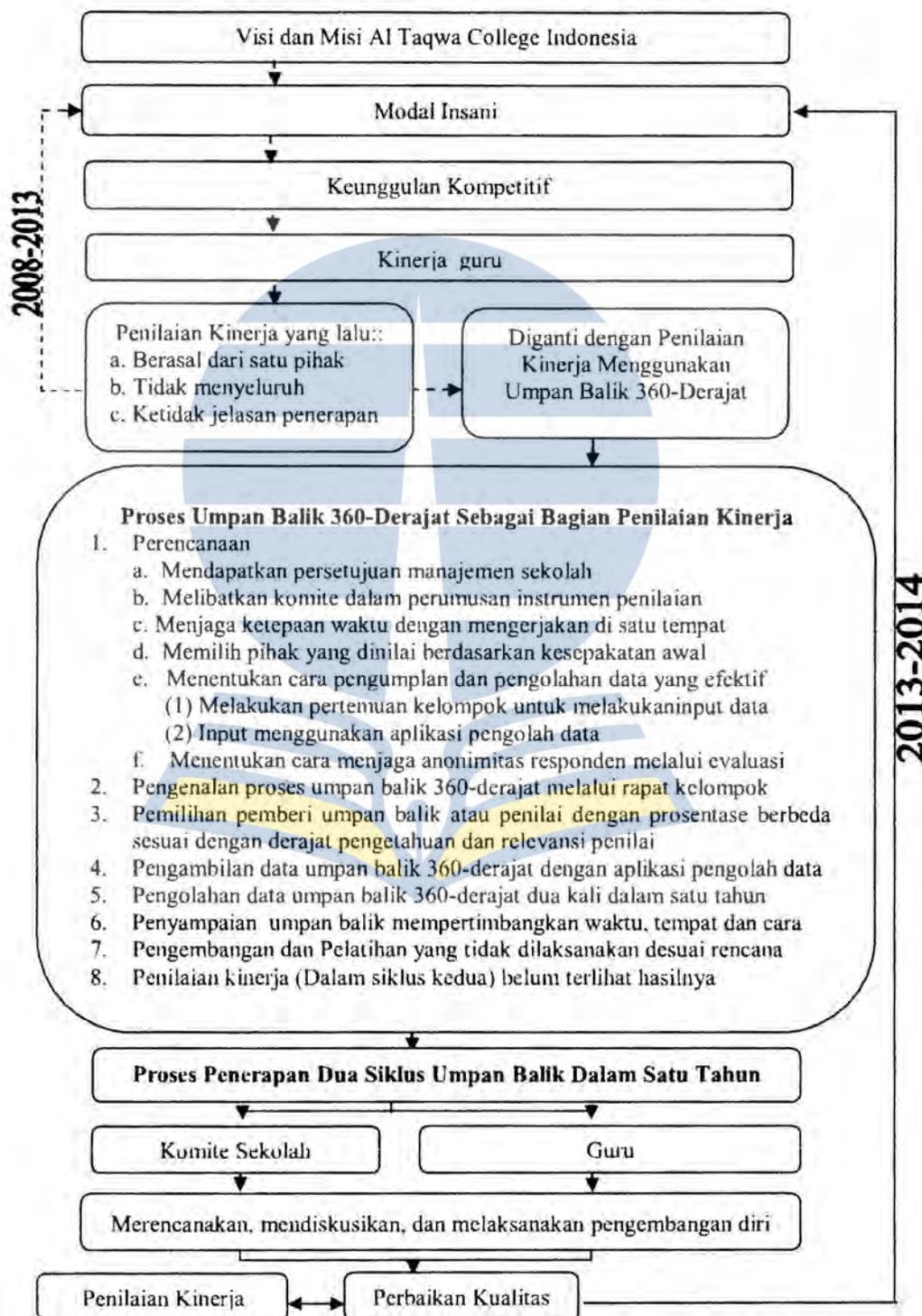
Sebenarnya, proses umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja ini merupakan bagian penting dalam manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan (Dessler, 2006: 9-3).

Dalam konteks ini, penilaian kinerja diterapkan agar dapat meningkatkan kualitas guru sebagai modal insani institusi dalam rangka mewujudkan visi dan misi yayasan menuju organisasi yang berkeunggulan kompetitif. Penilaian kinerja tersebut akan sangat berguna jika dilakukan secara objektif (penilai tidak memasukan unsur perasaan pribadi dalam proses penilaian) dan rasional (kriteria penilaian sesuai dengan bidang pekerjaan guru yang dinilai).

Untuk mendapatkan penilaian penilaian kinerja yang holistik, Al Taqwa College Indonesia memilih penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat untuk mendapatkan evaluasi bagi guru dan komite sekolah dengan merumuskan program pengembangan diri dan pelatihan bersama-sama sebanyak dua siklus dalam satu tahun. Siklus pertama memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri. Setelah itu, dilaksanakan kembali siklus kedua dalam proses umpan balik 360-derajat untuk mendapatkan keputusan penilaian kinerja yang memengaruhi sistem imbalan, promosi, dan mutasi. Diharapkan, bahkan

setelah siklus kedua berakhir secara formal, proses pembelajaran guru dapat terus berlangsung sepanjang hayat. Berikut adalah bagan dari alur pikir penelitian ini:

### BAGAN 2.1. ALUR PIKIR PENELITIAN



## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan metode kualitatif. Kajian yang dilakukan adalah kajian langsung berupa studi kasus proses penerapan penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat pada sekolah berjenjang SD hingga SMA bernama Al Taqwa College Indonesia yang berlokasi di Bogor.

Studi kasus merupakan desain yang dipilih mengingat pertanyaan penelitian yang harus dijawab menggunakan kalimat tanya 'mengapa' (*why*) dan bagaimana (*how*) seperti yang diungkapkan oleh Yin (2009: 9). Pertanyaan jenis ini berhubungan banyak dengan hal yang diteliti dalam jangka waktu tertentu, bukan hanya frekuensi atau kejadian tertentu.

Selain itu, dipilihnya studi kasus ini adalah ketertarikan peneliti terhadap proses perencanaan, penerapan, dan evaluasi penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat di institusi tersebut. Hal ini sesuai dengan alasan pemilihan studi kasus yang bertumpu pada proses dan penelitian mendalam dari suatu fenomena unik yang terjadi (Swanson & Holton, 2010: 330)

Definisi dari studi kasus itu sendiri adalah penelitian empiris mengenai kejadian terkini secara mendalam dan dalam konteks dan fenomena yang tidak terbukti jelas di kehidupan nyata (Yin, 2009: 18). Sifat penelitian studi kasus yang berfokus pada kejadian yang berdurasi waktu dan dapat menggunakan

beragam jenis data seperti penelitian, artefak, wawancara dan observasi (Yin, 2009:11) dengan penelitian ini dilakukan pada bulan Maret hingga Juni 2014.

Mengingat sifat penelitian studi kasus yang lebih mencermati keunikan dari kejadian-kejadian penting yang mengemuka, maka paradigma penelitian yang dipilih adalah *critical science*. Fokus yang ditawarkan paradigma ini adalah pencarian kontradiksi yang tersembunyi dalam satu ideologi, keinginan tersembunyi, dan perubahan (Swanson & Holton, 2010:20). Namun, dalam hal ini, peneliti hanya ingin fokus pada kemungkinan perubahan yang dapat dibawa oleh fenomena ini.

Mengenai metode penelitian kualitatif yang digunakan penelitian ini memiliki pengertian sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2013:1). Dalam penelitian ini, yang akan diamati yaitu guru-guru sekolah dasar hingga sekolah menengah yang mengampu pelajaran di Al Taqwa College Indonesia.

Penelitian kualitatif itu sendiri memiliki tiga unsur utama (Strauss & Corbin, 2009:7) yang dilakukan, yaitu:

1. Data yang berasal dari berbagai macam sumber yang biasanya dari wawancara dan pengamatan.
2. Terdiri dari berbagai prosedur analisis dan interpretasi yang digunakan untuk mendapatkan temuan dan teori atau yang disebut dengan *coding*.

### 3. Laporan tertulis dan lisan

Penelitian kualitatif mampu mengungkapkan pemahaman baru dari rangkaian realitas sosial yang ditangkapnya dengan makna yang menghubungkan antara bahasa dan tindakan dalam bentuk kata-kata (Swanson & Holton, 2010:240). Maka, dengan digunakannya metode kualitatif, data yang didapatkan menjadi lebih lengkap, mendalam, kredibel, dan bermakna. Hal ini sangat mendukung tercapainya tujuan penelitian untuk data dengan sampel yang berjumlah kurang dari 100 dengan fenomena sosial yang terinci.

### B. Subyek Penelitian

Setting penelitian dalam penelitian ini adalah Al Taqwa College yang berada dalam naungan Yayasan International Islamic School of Indonesia. Subyek penelitian dalam penelitian dipilih melalui teknik sampling non-probabilitas. Dengan sampling non-probabilitas ini, pendekatan yang diambil adalah *purposive sampling* dimana subjek penelitian yang dipilih merupakan subjek yang memiliki karakteristik tertentu dalam populasi sampel (Ritchie, Lewis, dan Elam, 2003:77).

Teknik sampling ini dikatakan sesuai untuk penelitian kualitatif karena dapat memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengeksplorasi dan mendalami tema utama serta pecahan-pecahan informasi yang ditemukan.

Dalam penelitian ini, sumber informasi penelitian primer berasal dari informan, data, dan observasi. Informan yang dipilih adalah guru dan anggota komite Al Taqwa College Indonesia yang menjalani proses umpan balik 360-derajat (Tabel 3.1)

Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian, Juni 2014

NO	INFORMAN	JUMLAH
1.	Anggota Komite - <i>Head of School</i> (Kepala unit)	2 orang
2.	Anggota Komite - <i>Daily Organizer</i> (Pengelola Kegiatan Harian)	1 orang
3.	Guru	5 orang

Sumber: Diperoleh dari data wawancara Maret – Juni 2014

Sumber data lainnya diambil dari kondisi dan situasi seluruh aktivitas yang terkait dengan substansi penelitian. Salah satu observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah suasana saat melakukan penilaian umpan balik dalam pertemuan kelompok. Selain itu, peneliti juga mengambil sumber data sekunder yang berasal dari dokumen-dokumen tertulis yang diperkenankan oleh institusi untuk dipergunakan dalam penelitian.

### C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumenter. Alasan peneliti memilih ketiga teknik ini adalah karena peneliti juga terlibat dalam proses yang diteliti itu sendiri. Selengkapnya mengenai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### 1. Observasi Parsitipatif

Pendekatan ini adalah pendekatan yang memperkenalkan peneliti untuk terlibat ke dalam setting penelitian untuk merekam tindakan, interaksi, dan kejadian yang berlangsung (Jorgenson, 1989:15).

Stainback (1988) dalam Sugiyono (2013:64) menyebutkan pendekatan ini sebagai kegiatan mengamati apa yang orang lakukan, mendengarkan apa yang orang katakan, dan turut serta dalam kegiatan mereka. Melihat apa yang dilaksanakan dalam proses observasi partisipatif ini, maka dapat dikatakan bahwa kekuatan dari pendekatan ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menyelami fenomena itu sendiri.

Dipilihnya metode ini adalah karena keterlibatan peneliti sendiri di dalam fenomena yang diteliti, yaitu sebagai guru dan anggota komite. Selain itu, peneliti juga berperan sebagai pihak yang merancang penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat tersebut serta pihak yang dinilai dan menilai staf lain.

Kegiatan observasi dilakukan sejak bulan Maret hingga Juni 2014 selama peneliti bekerja di sekolah tersebut. Sasaran observasi adalah suasana di ruang guru pada saat pembelajaran, di kantin pada saat istirahat, dan di ruang rapat pada saat pengambilan serta pemberian umpan balik.

Dari observasi ini, peneliti akan mengamati apakah guru melaksanakan pemberian umpan balik atau menghadiri rapat tepat waktu. Selain itu, peneliti juga melihat respon yang diberikan peneliti saat melakukan penilaian. Dari sikap-sikap tersebut, dapat dilihat apakah terdapat penerimaan dalam penerapan proses penilaian kinerja ini.

## 2. Wawancara

Teknik pengumpulan data berikutnya yaitu wawancara semi terstruktur yang menurut Sugiyono (2013:73) disebut dengan *in-depth interview* atau wawancara mendalam untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Dengan teknik ini, pihak yang diwawancarai dimintai pendapat dan ide-idenya berdasarkan panduan pertanyaan yang telah disiapkan.

Wawancara mendalam itu sendiri menurut Legard, Keegan, dan Ward (2007:138) memiliki fitur yang unik, yaitu:

- a. Mengombinasikan struktur dan fleksibilitas dimana peneliti akan mengeksplorasi tema berdasarkan panduan wawancara.
- b. Bersifat interaktif, dimana pewawancara akan meminta responden untuk berbicara bebas di awal wawancara.
- c. Peneliti menggunakan serangkaian pertanyaan pancingan dan teknik lainnya untuk mendapatkan jawaban yang mendalam dari responden.
- d. Wawancara bersifat membangun dimana pewawancara maupun responden dapat mengajukan ide dan saran, termasuk solusi dari masalah pada saat wawancara.
- e. Hampir selalu dilakukan empat mata dimana akan sulit melaksanakannya melalui telepon.

Fitur-fitur ini dapat terjadi pada penelitian ini karena tingkat kedekatan peneliti terhadap pihak yang diwawancarai di dalam setting penelitian. Diharapkan bahwa dengan tingkat kedekatan tersebut, wawancara ini bisa menjadi lebih dari sekedar jawaban dari pertanyaan penelitian.

Selain itu, wawancara mendalam juga memiliki langkah-langkah yang dapat membantu peneliti dalam mengarahkan responden untuk menggali pengalaman yang terjadi dalam keseharian mereka, tahap sosial, hingga tahap yang lebih mendalam berdasarkan tema atau set tema yang telah ditentukan. Berikut tahap-tahap wawancara yang menurut Legard, Keegan, dan Ward (2007: 145-146) memiliki fitur yang unik yang disesuaikan dengan kondisi yang dilakukan saat penelitian, yaitu:

- a. Tahap pertama adalah kedatangan. Pada tahap ini, pewawancara diharapkan dapat membangun hubungan yang sangat krusial untuk kesuksesan wawancara. Hubungan ini harus memberikan perasaan nyaman kepada responden dan memulai wawancara ketika responden terlihat siap. Dalam hal ini, peneliti mencoba berbicara tentang hal-hal yang terjadi sehari-hari.
- b. Tahap kedua adalah memperkenalkan tema penelitian. Hal yang perlu dilakukan untuk menjelaskan tujuan wawancara, meyakinkan responden akan kerahasiaan jawaban yang mereka berikan, dan meminta izin untuk melaksanakan wawancara. Dalam penelitian ini, tentunya peneliti akan fokus pada pemahaman guru akan proses penerapan umpan balik 360-derajat dalam penilaian kinerja.
- c. Tahap ketiga adalah memulai wawancara. Pada tahap ini, pewawancara bisa memulai dengan topik yang lebih natural sebagai informasi tambahan yang membantu formulasi pertanyaan. Pertanyaan seperti ini memberi kesempatan kepada responden untuk membuka diri. Dalam wawancara penelitian ini,

pertanyaan-pertanyaan seperti pengetahuan responden akan penilaian kinerja dan pendapat mereka tentang penilaian kinerja sebelumnya.

- d. Tahap keempat adalah pada saat wawancara. Pada tahap ini, pewawancara menggali jawaban melalui panduan wawancara dan pertanyaan pancingan. Diharapkan pada tahap ini, responden akan menemukan ide, pemikiran, dan perasaan yang mungkin tidak muncul dalam kehidupan sehari-hari. Disinilah peneliti mulai menggunakan formulasi pertanyaan .
- e. Tahap kelima adalah mengakhiri wawancara dengan memastikan bahwa responden tidak lagi memiliki pertanyaan, pemikiran, atau hal penting lain yang belum disampaikan.
- f. Tahap keenam adalah setelah wawancara. Pada tahap ini, pewawancara memberi tahu responden mengenai betapa berharganya kontribusi mereka terhadap penelitian ini. Selain itu, pewawancara juga memastikan bahwa responden merasa aman dengan posisinya di dunia nyata, meskipun menjadi bagian dari wawancara ini.

Berkeembangnya pertanyaan dapat membantu penelitian kualitatif menjadi lebih bernilai dengan kedalaman isinya. Karena itu, langkah-langkah wawancara ini dilakukan sedemikian rupa agar tujuan dari wawancara tersebut tercapai..

### **3. Studi Dokumenter**

Tujuan dari studi ini adalah untuk mempelajari isi substantif dan mendapatkan makna yang tidak tersampaikan dari observasi langsung dan wawancara (Ritchie, 2003: 23). Diharapkan setelah mengintegrasikan hasil studi

dokumenyter dengan temuan-temuan lain di dalam penelitian, hasil analisis yang akan dihasilkan akan menjadi lebih kaya, unik, dan mendalam.

Dalam penelitian ini, dokumen yang diteliti adalah beberapa undangan dan notulensi rapat, foto pada saat pertemuan kelompok, contoh instrumen penilaian kinerja, profil sekolah, dan dokumen kebijakan sekolah. Seluruh dokumen yang disebutkan sebelumnya telah diijinkan untuk digunakan dalam penelitian ini oleh pihak sekolah.

#### **D. Metode Analisis Data**

Seperti disebutkan sebelumnya dalam penelitian ini bahwa analisis data kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data pada periode tertentu. Langkah-langkah analisis yang dilakukan mengambil model Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2013:91) yaitu: pengumpulan data, mereduksi data, menyajikan data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Lebih lanjut, Swanson dan Holton (2010:240-245) menjelaskan tahap analisis data dengan istilah yang berbeda, yaitu:

- a. Tahap pertama adalah persiapan data. Pada tahap ini, peneliti melakukan transkripsi wawancara, catatan lapangan, dan yang lainnya. Selain itu, peneliti memastikan data yang bersifat apa adanya. Organisasi data termasuk memberika *psedonyms* atau kode nomor yang hanya diketahui peneliti serta menghapus semua data yang memperjelas identitas informan. Setelahnya, peneliti melakukan sistem pengarsipan yang selalu diperbaharui sepanjang penelitian.

- b. Tahap dua adalah familiarisasi data. Pada tahap ini, peneliti memberikan komentar untuk mendapatkan makna umum dari informasi tersebut.
- c. Tahap ketiga adalah koding, reduksi, atau penyederhanaan data. Pada tahap ini, peneliti memilah dan menggolongkan data menjadi beberapa kategori. Pada dasarnya, koding merupakan cara menemukan dan melakukan konseptualisasi data. Dalam melakukan koding, tema yang muncul dari topik yang berulang diberikan kode tertentu. Tahap ini berhenti ketika kategori mulai jenuh.
- d. Tahap keempat adalah generalisasi makna dimana bagian-bagian data dihubungkan menjadi satu gambaran utuh. Dikatakan bahwa tidak ada cara terbaik dalam melakukan teoritisasi. Namun, untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas, maka peneliti memastikan bahwa makna yang disimpulkan harus jelas dan berasal dari data.

Kemudian, peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk mendapatkan keabsahan data. Triangulasi adalah sebuah proses untuk menggunakan beragam persepsi untuk mengklarifikasi makna, memverifikasi keberulangan dalam observasi atau interpretasi (Stake, 2005: 454).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengecekan ulang dengan informan yang memahami serta mengetahui permasalahan sesuai konteks penelitian. Selain itu, peneliti menemui kembali beberapa informan untuk mencari keterangan jika terdapat data yang dianggap bias atau menyimpang. Kemudian, peneliti mengklarifikasi kebenarannya dengan menyesuaikan dengan dokumen yang dikeluarkan sekolah seperti kebijakan yang telah dikeluarkan dan notulensi rapat.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Penelitian

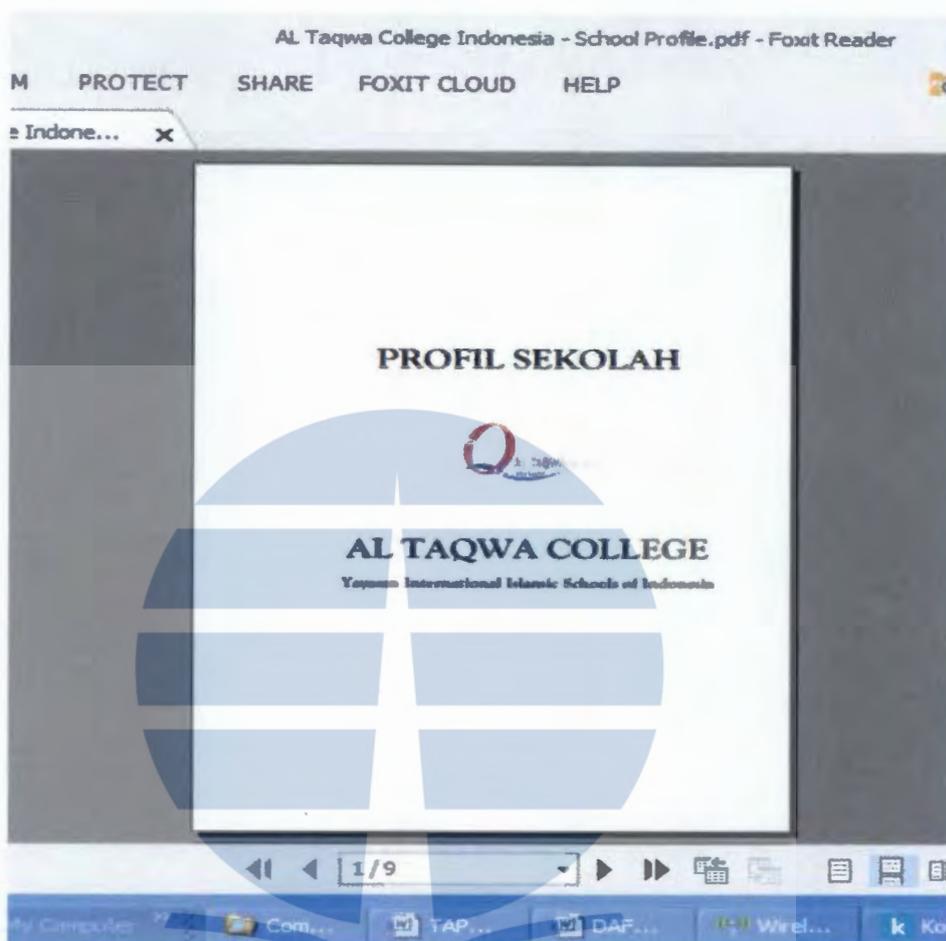
##### 1. Sejarah Al Taqwa College Indonesia

Al Taqwa College Indonesia didirikan pada tanggal 15 Juli 2008 dengan bantuan *The Islamic Trust Fund*. Sekolah ini secara resmi bernaung di bawah Yayasan *International Schools of Indonesia (YIISI)*.

Tujuan dari pendirian yayasan adalah untuk memberikan kesempatan kepada orangtua yang menginginkan anak-anaknya untuk mengenyam pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah dengan kurikulum Australia. Sekolah inilah yang akan mempersiapkan siswa untuk dapat memasuki pendidikan tinggi di Australia.

Berdasarkan data yang didapatkan dari profil sekolah (Gambar 2), Al Taqwa College Indonesia merupakan afiliasi *Islamic Schools of Victoria (Weribee College)* yang berlokasi di Victoria, Australia. *The Islamic Trust Fund of Victoria (ITFV)* itu sendiri didirikan di Australia pada tahun 1984 oleh sekelompok Muslim dari beragam etnis dan kewarganegaraan di Melbourne, Australia.

**Gambar 4.1 Halaman Depan Profil Sekolah Al Taqwa College Indonesia**



Sumber: Cuplikan layar *softcopy* Profil Al Taqwa College Indonesia

Tujuan utama ITFV adalah untuk menyediakan pendidikan dan pengalaman belajar yang berdasarkan nilai-nilai Islam. Perlunya mendirikan sekolah dasar dan menengah berasrama yang berintegrasikan kurikulum Islam menjadi sangat logis untuk menyiapkan lulusan yang siap menapaki jenjang universitas. Sekolah ini diharapkan dapat mempersiapkan generasi muda yang menjadikan Islam sebagai sumber inspirasi dan pedoman hidup dalam segala aspek kehidupan.

## 2. Nilai-Nilai Al Taqwa College Indonesia

Al Taqwa College Indonesia memiliki visi untuk memberikan kesempatan pendidikan kepada siswa dalam lingkungan yang aman, nyaman, dan sehat. Lembaga ini juga mempromosikan pendidikan berkualitas serta nilai-nilai dan pendidikan Islam dimana siswa dibimbing untuk menjadi pembelajar seumur hidup dan didorong untuk menjadi warga negara muslim masa depan (Al Taqwa College, 2008:4).

Misi yang diemban Al Taqwa College Indonesia adalah untuk pembelajar-pembelajar mandiri yang memiliki kemampuan memecahkan masalah dan berpikir kritis. Selain itu, Al Taqwa College juga menjadi wadah pendidikan yang mengenali keunikan individu pembelajar sebagaimana yang terefleksikan dalam keragaman dan fleksibilitas kurikulum, strategi belajar yang beragam, dan proses belajar yang berfokus pada siswa.

Misi sekolah ini dibangun pula secara fisik dalam pengaturan dan perancangan lingkungan sekolah untuk menumbuhkan kecintaan dan ketaatan siswa-siswi Al Taqwa College Indonesia kepada Allah SWT dan perkataan serta perbuatan Rasulullah SAW serta memahami makna yang terkandung dalam Al Qurán dan Sunnah Rasulullah SAW (Al Taqwa College, 2008:4).

Nilai-nilai yang ingin ditanamkan kepada komunitas pembelajar di Al Taqwa College adalah nilai-nilai yang dicontohkan Rasulullah, yaitu *shiddiq* atau benar, *amanah* atau dapat dipercaya, *tabligh* atau menyampaikan kebaikan, dan *fatonah* atau cerdas. Keempat nilai ini tidak hanya dituntut untuk ditumbuh

kembangkan oleh siswa, namun juga seluruh staf dan karyawan Al Taqwa College Indonesia (Al Taqwa College, 2008:5).

Visi dan misi serta keempat nilai di atas, dijadikan prinsip-prinsip dasar yang menjadi panduan seluruh pendidik dalam membantu pembelajar untuk meraihnya. Prinsip-prinsip yang tercantum dalam profil sekolah Al Taqwa College Indonesia (2008:5) adalah sebagai berikut:

- a. Kesetaraan dalam perlakuan, dimana tidak ada perbedaan warna kulit, ras, agama, maupun jenis kelamin.
- b. Menghormati siapapun dan menghargai pendapat, perasaan, kepemilikan, kesehatan fisik, dan hak-hak individu untuk menjalani kehidupan tanpa gangguan, serta keinginan untuk belajar.
- c. Keinginan setiap individu saling memengaruhi satu sama lain.
- d. Manusia merupakan ciptaan Allah SWT yang sulit menentukan keputusan yang baik. Hal ini membuat generasi muda memerlukan bimbingan, pengajaran, dan pendidikan.
- e. Generasi muda disebut sebagai pembelajar yang aktif dan harus didorong untuk terus berjuang hingga mereka dapat mencapai yang terbaik sesuai kemampuan masing-masing.
- f. Generasi muda perlu dibekali keterampilan sosial untuk dapat hidup berdampingan, bekerja sama, dan berkompetisi di masa depan, sesuai dengan aturan dan norma sosial yang berlaku.

- g. Kekayaan tradisi dan pengajaran Islam dijadikan arah tujuan dan acuan operasional lembaga dalam konteks wilayah Republik Indonesia.

Maka dari itu, sebagai komitmen untuk mencapai kesempurnaan pengajaran Islam yang inklusif, maka tujuan lembaga (Al Taqwa College, 2008:5-6) adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan pendidikan inklusif dan terintegrasi yang berkualitas tinggi untuk semua siswa yang bertujuan untuk mengembangkan bakat dan kemampuan mereka sesuai dengan keperluan sosial, budaya, dan ekonomis komunitas Islam lembaga pada khususnya dan negara pada umumnya.
- b. Menghasilkan lulusan Muslim Indonesia yang berkualitas.
- c. Memampukan siswa untuk mencapai standar pembelajaran yang tinggi dan mengembangkan kepercayaan diri, optimisme, rasa menghargai, dan mencapai kesempurnaan pribadi.
- d. Menyediakan akses pendidikan yang setara bagi seluruh siswa difabel maupun berkebutuhan khusus.
- e. Membekali siswa dengan keahlian, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat menyesuaikan diri di jenjang pendidikan selanjutnya, pekerjaan, dan segala aspek kehidupan di masa mendatang.
- f. Menyediakan dasar pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan dengan menumbuhkan kecintaan akan pembelajaran dan pengembangan diri serta sikap positif sebagai pembelajar seumur hidup.

- g. Memandu siswa dalam memahami dan menghormati nilai-nilai Islam serta kebudayaan Indonesia maupun negara lainnya.
- h. Mengembangkan pengetahuan, keahlian, sikap, dan nilai yang dapat memampukan siswa untuk berpartisipasi aktif sebagai warga negara Indonesia dan dunia.
- i. Membantu perkembangan dan kesehatan fisik serta memantau penggunaan waktu luang.
- j. Memandu siswa dalam menghargai alam dan komunitas kerja agar dapat mengembangkan kemampuan beradaptasi di tempat kerja di masa depan termasuk menghargai hak setiap individu di dalamnya.

Tujuan-tujuan di atas diramu dalam kurikulum Al Taqwa College Indonesia dengan mengintegrasikan kurikulum nasional dengan Kurikulum Cambridge, AusVELS, termasuk Bahasa Arab dan Islamic Studies. Kesemua pelajaran dalam kurikulum tersebut, kecuali pelajaran Bahasa Indonesia dan Pendidikan Kewarganegaraan, disampaikan dalam Bahasa Inggris. Dan tentunya, untuk mencapai hasil optimal dari penerapan kurikulum, Al Taqwa College memastikan ketersediaan tenaga pendidik yang profesional di bidangnya.

### **3. Profil Pendidik Al Taqwa College Indonesia**

Berdasarkan absensi guru Al Taqwa College yang terakhir diambil pada bulan Maret, pendidik yang bekerja sebagai guru di Al Taqwa College Indonesia seluruhnya berjumlah 17 orang. Satu guru bisa jadi mengajar dua

hingga lima mata pelajaran dari level SD hingga SMA. Dari ketujuh belas guru tersebut, terdapat pula tiga orang guru yang bekerja paruh waktu yang hanya datang pada saat harus mengajar mata pelajaran yang diminta.

Waktu bekerja bagi guru Al Taqwa College Indonesia mengikuti kalender yang telah dibuat dan disepakati di awal tahun ajaran. Pada dasarnya, waktu bekerja adalah pukul 07.00 – 13.45, hari Senin sampai Jumat. Pada hari Sabtu, terdapat jadwal piket yang mengatur guru untuk datang dari pukul 8.00 – 13.00. Terkadang, jika terdapat agenda sekolah, guru juga diwajibkan masuk pada akhir pekan.

Sekolah mengharapkan peran guru dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas bagi siswa-siswi Al Taqwa College Indonesia. Jumlah peserta didik sekolah ini berdasarkan data absensi siswa tahun ajaran 2013-2014 adalah 87 (delapan puluh tujuh) orang. Jumlah ini terbagi menjadi dua kelompok yaitu 30 (tiga puluh) siswa sekolah dasar dan 57 (lima puluh tujuh) siswa sekolah menengah. Dari seluruh jumlah siswa sekolah menengah, 40 (empat puluh) siswa diantaranya memilih program asrama yang disediakan sekolah dari Senin sampai Jumat.

Karenanya, Al Taqwa College Indonesia telah memiliki seperangkat tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang disampaikan di awal tahun ajaran. Pemilihan guru berdasarkan kriteria minimal yang dicantumkan dalam dokumen berjudul *Job Description of Al Taqwa Teachers* (Uraian Tugas Guru Al Taqwa) adalah kemampuan menjalin

hubungan yang baik dengan siswa, kemampuan manajemen waktu yang baik, dan kesesuaian disiplin ilmu.

Dalam dokumen Uraian Tugas Guru Al Taqwa juga disebutkan tugas dan tanggung jawab guru, yaitu sebagai berikut:

1. Membuat perencanaan pembelajaran yang mencerminkan kurikulum yang diacu pada pelajaran yang diampu.
2. Bekerja sama dengan *Head of School* (Kepala unit) masing-masing dan Koordinator Kurikulum dalam hal-hal yang berkenaan dengan kurikulum.
3. Menyampaikan materi dengan aneka metode untuk memenuhi beragam kebutuhan pembelajaran siswa
4. Menghadiri jadwal kegiatan yang telah ditetapkan tepat waktu dan melaksanakan tugas yang diberikan
5. Melaksanakan tugas piket, kelas tambahan, dan kelas pengganti sebagaimana yang telah dijadwalkan.
6. Menjaga keamanan siswa melalui supervisi di lingkungan sekolah.
7. Membuat dan mengumpulkan semua dokumen yang dibutuhkan.
8. Memberikan dan memeriksa pekerjaan rumah siswa
9. Melaporkan kejadian penting kepada kepala unit yang bersangkutan
10. Menghadiri kegiatan ekstra kurikuler seperti pertemuan guru-orangtua, kegiatan sekolah, kemping, kegiatan luar sekolah
11. Membuat soal ujian setiap mata pelajaran yang diampu.
12. Memeriksa, menilai, dan membuat laporan hasil pembelajaran siswa
13. Menjaga kerahasiaan data apapun yang ditunjukkan pihak sekolah.

14. Menangani masalah kedisiplinan harian.

15. Melaksanakan tugas tambahan yang diberikan dari waktu ke waktu.

Di akhir dokumen, disebutkan *Key Performance Indicator* (Indikator Kinerja Utama) guru yaitu mendapatkan umpan balik positif dari *stakeholders*. Dokumen ini dimiliki setiap guru yang mulai bekerja untuk Al Taqwa College Indonesia.

Selain mengajar, beberapa guru juga memiliki peran lain di sekolah. Peran-peran ini dijalani bersamaan dengan perannya sebagai pendidik. Peran-peran lain tersebut adalah sebagai pengawas asrama, administrator, dan anggota komite.

Tiga dari 17 orang guru yang memiliki peran sebagai pengawas asrama harus tinggal menginap bersama siswa yang mengambil program sekolah berasrama dari hari Senin hingga Jumat. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan keamanan, kualitas pendidikan, dan kesejahteraan selama siswa berada di asrama terjamin dalam jangka waktu tersebut.

Selain itu, terdapat pula dua orang guru yang merangkap sebagai administrator sekolah. Guru pertama merangkap sebagai *IT Maintenance and Support* (Teknisi Pemeliharaan dan Pendukung Teknologi Informasi) yang bertanggung jawab untuk mengatur segala hal yang berhubungan dengan teknologi informasi di sekolah dari mulai teknologi nirkabel, kualitas perangkat, hingga CCTV (*Closed Circuit Television* – perangkat kamera pengawasan internal dilengkapi monitor). Sementara itu, guru yang kedua merangkap sebagai *Building Maintenance and Transportation Coordinator* (Koordinator

Perawatan Gedung dan Transportasi). Kedua guru ini memiliki peran yang lebih banyak dibutuhkan dalam administrasi. Karena itu, mereka berdua diberikan porsi cuti dan tidak mengikuti kalender akademik.

Enam orang guru lainnya, selain mengajar, juga memegang peranan sebagai komite sekolah. Posisi-posisi yang dipegangnya adalah sebagai *Deputy Principal* (Wakil Kepala Sekolah), *Assistant to Deputy Principal* (Asisten Wakil Kepala Sekolah), *Primary Head of Schools* (Kepala Unit SD), *Junior Secondary Head of School* (Kepala Unit SMP), (Pengatur Kegiatan Harian Sekolah), *Upper Secondary Head of School* (Kepala Unit SMA), (Pengatur Kegiatan Harian Sekolah), dan *Curriculum Coordinator* (Koordinator Kurikulum).

Komite sekolah ini memiliki fungsi penentuan kebijakan strategis dan operasional sekolah. Masing-masing anggota komite memiliki peran yang berbeda. Berikut adalah posisi yang diemban masing-masing anggota komite beserta tugas-tugasnya yang diberikan dalam dokumen bernama *Letter of Appointment* atau Surat Penugasan:

**Tabel 4.1.**  
**Tugas Umum Komite Sekolah Al Taqwa College Indonesia 2013-2014**

POSISI	TUGAS UMUM
<i>Principal</i> (Kepala Sekolah)	- **Tidak ditemukan Letter of Appointment
<i>Deputy Principal/ DP</i> (Wakil Kepala Sekolah)	- Bekerja sama dengan <i>Head of School Primary</i> dan <i>Secondary</i> , Administrator, dan <i>Maintenance</i> melalui koordinasi mingguan. - Melaksanakan observasi kelas sebanyak dua kali satu catur wulan.
<i>Assisstant to DP</i> (Asisten Wakasck)	- Membantu tugas <i>Deputy Principal</i> . - Menggantikan peran <i>Deputy Principal</i> jika yang bersangkutan tidak berada di tempat.
<i>Head of Primary</i> (Kepala Unit Sekolah Dasar/ SD)	- Mengatur kegiatan harian. - Mengatur program-program sekolah dasar. - Menjalin kerjasama dengan birokrasi lokal untuk kebutuhan SD - Pengaturan jadwal. - Observasi kelas sebanyak dua kali per catur wulan. - Menjalin komunikasi dengan orang tua. - Mengatur segala urusan disiplin dan kesejahteraan siswa SD.
<i>Head of Junior Secondary</i> (Kepala Unit Sekolah Menengah Pertama/ SMP)	- Merancang program-program sekolah menengah. - Menjalin kerjasama dengan birokrasi lokal untuk kebutuhan SMP - Pengaturan jadwal. - Observasi kelas sebanyak dua kali setiap catur wulan. - Menjalin komunikasi dengan orang tua. - Mengatur segala urusan kesejahteraan siswa sekolah menengah.
<i>Head of Senior Secondary</i> (Kepala Unit Sekolah Menengah Atas/ SMA)	- Merancang program-program sekolah menengah. - Menjalin kerjasama dengan birokrasi lokal untuk kebutuhan SMA - Pengaturan jadwal - Observasi kelas sebanyak dua kali per catur wulan. - Menjalin komunikasi dengan orang tua. - Mengatur segala urusan kedisiplinan siswa sekolah menengah.
Curriculum Coordinator (Koordinator Kurikulum)	- Mengatur pelaksanaan tes sekolah. - Pengaturan jadwal - Observasi kelas sebanyak dua kali per catur wulan. - Memastikan guru menyelesaikan segala administrasi pembelajaran - Memastikan ketercapaian standar kurikulum bagi sekolah dasar dan menengah

Sumber: Letter of Appointment Masing-Masing Posisi

#### 4. Penilaian Kinerja Sebelumnya di Al Taqwa College Indonesia

Al Taqwa College Indonesia telah berdiri sejak bulan Juli 2018. Sebagai institusi pendidikan formal, perlu kiranya menerapkan sebuah sistem penilaian kinerja yang sesuai untuk kondisi serta visi dan misi sekolah. Maka, sebelum memaparkan hasil penelitian mengenai penerapan umpan balik 360-derajat pada tahun ajaran 2013-2014 yang berlangsung dari bulan Juli 2013 hingga Juni

2014 ini. akan dipaparkan temuan mengenai penilaian kinerja lima tahun sebelumnya yaitu sejak Juli 2008 hingga Juni 2013.

Dari temuan-temuan selama masa penelitian yang dilakukan dari bulan Maret hingga Juni 2014, peneliti menemukan empat temuan penting yang menggambarkan penerapan penilaian kinerja yang terjadi lima tahun yang lalu di Al Taqwa College Indonesia sebagai berikut.

#### **a. Penilaian Kinerja Berasal Dari Satu Pihak**

Al Taqwa College Indonesia menganggap bahwa institusi tersebut telah menerapkan penilaian kinerja sejak sekolah tersebut berdiri. Hal ini dapat dikonfirmasi dari pernyataan Ovie, informan yang pada tahun ini juga menjabat sebagai salah satu anggota komite sekolah. Ovie menyatakan bahwa penilaian kinerja “[*terjadi dari –Pen*] awal berdiri. Penilaian cuma dari 1 pihak saja” (Wawancara, 13 Mei 2014).

Zul, informan lainnya yang juga menjabat sebagai anggota komite, juga menyebutkan kondisi penilaian satu arah ini dalam pernyataannya “...*assessment*-nya hanya satu arah, tidak banyak yang dilibatkan” (Wawancara, 6 Maret 2014).

Hasil wawancara dari Ovie dan Zul mengonfirmasi kondisi bahwa penilaian kinerja yang terjadi sebelum tahun ajaran 2013-2014 masih bersumber dari satu pihak saja yaitu atasan. Jenis penilaian ini mengacu pada sistem yang direncanakan, dilaksanakan, dan diolah berdasarkan dari satu sumber.

Ternyata, jenis penilaian seperti ini membawa ketidakpuasan dari sisi pihak yang dinilai. Pendapat yang mendukung hal ini disebutkan oleh informan Lomo (Wawancara, 5 Juni 2014) sebagai berikut:

“Kadang-kadang dinilai satu pihak itu nggak *se-reliable* dinilai beberapa pihak. Sementara kita tidak hanya bersentuhan dengan satu pihak. Intinya begini, lho [sic]. Apalagi kalau misalnya kita punya supervisor yang katakanlah sesuatu banget atau bagaimana gitu [sic]. Kadang-kadang it's so human if we depend on cuma [sic] satu atau dua orang. Lebih baik kita melihat dua orang, satu [sic]. Kedua, juga dari segi diri kita sendiri. Jadi, kita berlaku baik kepada setiap orang, kan [sic]. Tidak hanya, oke atasan [sic], berarti saya harus bagus di depan atasan. Jadi motivasinya agak-agak diragukan, begitu. Menurut saya, yang menyebutkan bahwa nilai yang dihasilkan oleh satu pihak, yaitu pihak atasan, tidak begitu mencerminkan kinerja keseluruhan sebagaimana halnya jika penilaian tersebut dilakukan berbagai pihak.”

Dalam wawancara tersebut, Lomo menyebutkan kelemahan penilaian dari atasan yaitu kecenderungan pihak yang dinilai untuk menunjukkan kinerja yang baik hanya di hadapan orang yang menilai dan bisa bersikap sebaliknya di hadapan pihak lain di sekolah. Jadi, yang motivasi untuk memperbaiki kinerja bisa jadi hanya untuk memuaskan pihak yang dinilai saja.

Kondisi yang disebutkan oleh Lomo dapat saja terjadi, terutama dalam organisasi yang memiliki tingkat pengawasan yang longgar dengan tindak

terekam dengan baik karena ketiadaan penilai. Kesan umum yang tertangkap oleh penilai saat itu, yang kemudian dijadikan dasar penilaian kinerja, sangat beresiko pada munculnya efek halo yang mengganggu validitas penilaian kinerja.

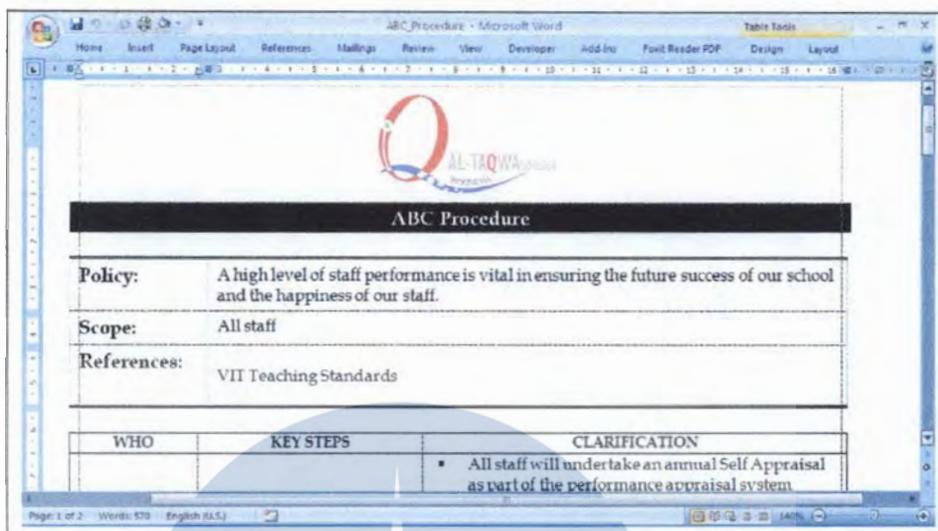
#### **b. Penilaian Kinerja yang Tidak Menyeluruh**

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang memiliki tujuan lebih dari sekedar mentransfer ilmu kepada siswa. Lebih dari itu, sekolah diharapkan menjadi tempat mendidik anak secara keseluruhan, baik itu meningkatkan ilmu pengetahuan, karakter, akhlak, dan keahlian lainnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa guru memiliki peranan yang membesar dalam melakukan semua ini. Karenanya, guru tidak hanya dituntut untuk memiliki pengetahuan disiplin ilmu yang sesuai serta menunjukkan perilaku yang diharapkan sebagai panutan siswa di sekolah.

Berdasarkan latar belakang ini, peneliti mencari tahu apakah penilaian kinerja yang dilaksanakan mulai bulan Juli 2008 hingga Juni 2013 ini bersifat menyeluruh. Peneliti kemudian menemukan dokumen penilaian kinerja yang disebut dengan ABC Procedure yang foto tampilannya dapat dilihat pada Gambar 4.2.

**Gambar 4.2. Berkas ABC Procedure**



Sumber: Cuplikan Layar *Softcopy ABC Procedure*

Dalam kebijakan “*ABC Procedure*” (Al Taqwa, 2010) yang berbentuk *softcopy* berjumlah dua halaman tersebut disebutkan bahwa penilaian kinerja dilakukan melalui berbagai tahap sebagai berikut:

1) Penilaian Diri Tahunan

Pada tahap ini, setiap guru diminta untuk mengisi lembar penilaian diri tahunan yang akan digunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan layak tidaknya guru menerima bonus kinerja. Penilaian kinerja berisi skala penilaian berdasarkan standar dari Victorian Institute of Teaching (VIT) beserta menuliskan tugas-tugas dan kontribusi guru selama satu tahun.

2) Penilaian Kinerja Tahunan oleh Koordinator

Pada tahap ini, koordinator diminta untuk melengkapi penilaian bagi setiap guru menggunakan butir-butir penilaian yang sama dengan yang

terdapat dalam penilaian diri. Selain itu, koordinator juga melaksanakan observasi kelas dan memeriksa seluruh daftar hadir rapat dan pengembangan diri serta rencana pembelajaran. Selain itu, koordinator juga bertugas memeriksa informasi yang dituliskan oleh guru pada lembar penilaian diri.

3) Pengumpulan data oleh pihak manajemen

Tahap ini melibatkan kegiatan pengumpulan data yang ada untuk kemudian diverifikasi jika terdapat perbedaan yang mencolok. Cara mengklarifikasi adalah dengan cara berbicara dengan koordinator dan masing-masing guru maupun melalui pemeriksaan dokumen yang berhubungan dengan guru tersebut.

4) Penilaian hasil oleh manajemen

Pada tahap ini, guru yang meraih nilai paling tidak 75% dari penilaian ABC dapat memasuki penilaian tahap dua. Di tahap ini, kontribusi tambahan guru akan dinilai berdasarkan informasi dari penilaian diri, koordinator, dan observasi tim manajemen. Jumlah poin yang diberikan tergantung dari frekuensi kontribusi, keuntungan bagi sekolah, hasil positif yang dicapai, dan sebagainya.

5) Pengumuman hasil oleh manajemen

Setiap guru yang mendapatkan bonus ABC akan diinformasikan secara tertulis mengenai level yang dicapai dan pengaturan pembayaran bonus sebelum catur wulan empat berakhir. Hasil dari penilaian ABC berdasarkan penilaian yang ekstensif, kolaborasi, dan konsultasi.

Hasil dari penilaian ABC ini bersifat final dan tidak terbuka untuk segala jenis negosiasi apapun setelah ditetapkan.

6) Pembayaran bonus

Bonus ABC ini akan dibayarkan pada tahun ajaran berikutnya. Jumlahnya dibagi menjadi 26 kali pembayaran dan dibayarkan setiap dua minggu bersamaan dengan gaji yang dimulai pada permulaan tahun ajaran. Guru memutuskan untuk tidak meneruskan kontrak (ataupun diputus kontrak) tidak akan mendapatkan bonus setelah berhenti mendapatkan gaji. Jika pembayaran bonus berlangsung pada masa cuti tanpa dibayar (seperti cuti hamil), maka pembayaran bonus dimulai ketika masa cuti selesai. Selain itu, tidak akan ada pembayaran bonus secara sekaligus.

Dokumen *ABC Assessment* di atas menunjukkan bahwa manajemen telah memiliki perencanaan penilaian kinerja secara menyeluruh. Hal ini dapat dilihat dalam salah satu butir penilaian diri yang menyebutkan bahwa guru tidak hanya dinilai berdasarkan tugas yang diberikan sekolah, namun juga kontribusi lainnya.

Selain dokumen *ABC Assessment* yang dibuat pada tahun 2010 tersebut, penulis juga menemukan dokumen lain yang dibuat pada tahun yang sama. Dokumen tersebut bernama *Teacher Performance Appraisal* yang merupakan lembar observasi kelas (Gambar 4.3) yang dikeluarkan oleh Koordinator Kurikulum yang mulai bekerja di Al Taqwa Indonesia pada tahun 2010.

**Gambar 4.3. Teacher Performance Appraisal**

No.	PERFORMANCE MEASURE	SCORING				
	<b>Teaching Management</b>	5	4	3	2	1
1	Prepare Lesson Plan					
2	Teaching aids / materials					
3	Teaching method (use method given)					

Sumber: Cuplikan Layar Soficopy *Teacher Performance Appraisal*

Selain kedua dokumen di atas, peneliti tidak menemukan dokumen lain yang berhubungan dengan penilaian kinerja di tahun sebelumnya. Maka, dapat disimpulkan sementara bahwa pada tahun 2008 hingga 2009, tidak terdapat dokumen penilaian kinerja.

Butir-butir penilaian pada *ABC Assessment* dan lembar observasi kelas, tidak ditemukan cara menilai maupun perangkat penilaian yang mengukur bagaimana guru menampilkan karakter positif di area manapun di sekolah, tidak hanya di kelas saja. Padahal, sebagai sekolah Islam yang mengintegrasikan akhlak ke dalam setiap sisi pendidikan, peran guru sebagai panutan perilaku bagi siswa sangatlah penting.

Namun, tanpa mengesampingkan segala kekurangan, kebijakan yang dibuat merupakan usaha manajemen dalam menganalisa kemampuan guru demi meningkatkan kinerja patut dihargai. Tentunya jika semua kebijakan

tersebut dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan perencanaan, bisa jadi kualitas modal insani yang dimiliki Al Taqwa College Indonesia berkembang seperti yang diharapkan.

Tapi sayangnya, ternyata kebijakan tersebut tidak dapat diterapkan seperti yang direncanakan. Ovie yang telah bekerja sejak tahun 2008 menyebutkan bahwa penilaian secara total baru dilakukan setelah peneliti mulai bergabung, yaitu pada tahun 2013. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan tanggal 13 Mei 2014 lewat media tertulis *Whatssup*, dimana Ovi menjawab “Sepengetahuan saya blm [*sic*] secara total, baru setelah ibu masuk.”

Bahkan, Ovie pun menyebutkan bahwa lembar penilaian diri yang disebutkan dalam kebijakan *ABC Assessment* belum pernah ia terima. Hal ini terungkap dalam wawancara tertulis tanggal 8 Juni 2014 lewat media *Whatssup*, dimana Ovie hanya menyebutkan “TYA [*tidak keluar hasilnya*]” ketika ditanyakan apakah ia mendapatkan hasil penilaiannya atau tidak.

Selain itu, penilaian yang pernah dilaksanakan, menurut Ida, hanya berupa observasi kelas. Ini ia ungkapkan dalam wawancara tanggal 28 April 2014 dimana ia menyebutkan sebagai berikut:

“Yah paling Cuma itu aja, class observasi, terus feedbacknya abis itu sudah, itu aja. Sepertinya belum terjadi penilaian kinerja. Cuma ada feebback-feedback aja tapi itu nggak masuk ke penilaian.”

Maka, jika memang lembar penilaian diri belum pernah diterima dan hanya terjadi observasi kelas, maka dapat disimpulkan sementara bahwa

penilaian kinerja yang dilakukan pada rentang waktu Juli 2008 hingga Juli 2013 belum dilakukan secara menyeluruh. Observasi kelas tidak dapat menunjukkan kinerja keseluruhan seorang guru yang bekerja lebih lama dari sekedar mengajar di kelas. Jika perilaku guru di luar kelas tidak terukur, maka aspek-aspek perilaku yang diharapkan dari guru sebagai seorang panutan tidak dapat diidentifikasi karena ketiadaan kebijakan maupun perangkat penilaian kinerja.

### c. Ketidakjelasan Penerapan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang tidak memiliki sistem yang jelas terkadang menimbulkan polemik baru. Hal ini wajar karena apa yang menjadi salah satu fungsi dari penilaian adalah perannya yang berhubungan dengan penentuan retensi, promosi, dan remunerasi. Jika sistem penilaian kinerja memiliki ketidakjelasan dalam hal sosialisasi, proses, interpretasi, hasil, hingga penyampaian, hal-hal yang muncul dapat bersifat kontra produktif dari apa yang diharapkan manajemen dan sekolah.

Salah satu ketidakjelasan adalah pada aspek sosialisasi. Aspek ini sangat penting untuk memastikan guru mengetahui kompetensi apa yang diharapkan oleh sekolah dan menghindari asumsi serta interpretasi lain mengenai ada atau tidaknya penilaian serta proses pelaksanaannya.

Ketidakjelasan penerapan penilaian kinerja ini bisa dibuktikan dengan perbedaan pendapat dari guru yang ditanyai mengenai ada tidaknya penilaian kinerja sebelum tahun ajaran 2013-2014. Zul menganggap bahwa

tahun lalu terdapat penilaian, namun tidak terdapat umpan balik. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan Zul, dimana ia menyebutkan sebagai berikut:

“Dengan tahun sebelumnya, satu, ada assessment tapi tidak ada feedback, terus assessmentnya hanya stau arah, tidak banyak yang dilibatkan.” (Wawancara, 6 Maret 2014)

Sedangkan ABR menganggap bahwa tahun lalu, tidak terjadi yang disebut dengan penilaian. Itu sebabnya, ia mengharapkan adanya hasil penilaian tertulis, tidak hanya disampaikan secara lisan, seperti yang iaungkapkan bahwa “Tahun lalu saya belum mendapatkan hasilnya. Tahun lalu belum ada.” (Wawancara, 3 Mei 2014).

Berbeda lagi dengan Lomo yang bingung dengan ada atau tidaknya penilaian di tahun lalu, dimana ia menyebutkan “Ng... di tahun lalu tidak ada. Atau saya tidak tahu, Bu” (Wawancara, 5 Juni 2014).

Semua perbedaan pendapat ini tidak seharusnya terjadi jika terjadi sosialisasi yang baik dari pihak manajemen. Klarifikasi yang seharusnya dilakukan untuk menghindari ketidakjelasan dan perbedaan asumsi tidak terjadi. Pada akhirnya, hal ini dapat menimbulkan efek lain dari ketidakjelasan sistem penilaian seperti rasa kecewa, hilangnya keinginan untuk berkontribusi lebih, dan stagnasi dalam perbaikan kualitas pribadi.

Salah satu bukti adanya efek yang timbul dari ketidakjelasan ini adalah kekecewaan dari guru akan keinginan manajemen sekolah untuk menghargai kontribusi mereka. Hal ini bisa dibuktikan dengan pernyataan

Ida yang merasakan diobservasi saat mengajar dan mendapatkan umpan balik. Saat itu, ia dijanjikan untuk mendapatkan bonus jika hasil penilaian tahunannya baik. Namun, hingga tahun ajaran berganti, ternyata tidak ada kejelasan hasil penilaian tersebut. Hal ini menimbulkan sentimen negatif dimana Ida menyebutkan bahwa manajemen hanya “omong doang [*sic*]” atau tidak dapat memegang janjinya (Wawancara , 28 April 2014).

Kondisi ketidakpercayaan guru terhadap manajemen tentunya dapat menghasilkan suasana lingkungan kerja yang tidak nyaman dan kurang mendukung untuk perbaikan. Sebuah sistem penilaian kinerja sebaiknya memang memberikan bantuan lebih dari sekedar fungsi administratif dan dokumentasi, tapi juga mengidentifikasi kinerja, mengembangkan karir, memberikan kesempatan untuk menjelaskan harapan manajemen, hingga memberikan umpan balik yang terstruktur. Fungsi-fungsi tersebut tidak dapat terlaksana jika tidak terdapat adanya perencanaan, pelaksanaan, hingga penyampaian hasil penilaian yang akuntabel.

Kasus penilaian kinerja yang terjadi di Al Taqwa College Indonesia pada rentang waktu Juli 2008 hingga Juni 2013 adalah ketiadaan fungsi-fungsi pendukung ini. Salah satu penyebabnya, menurut Ovie, adalah ketiadaan pengawasan dari manajemen pada saat pelaksanaan sehingga proses pengambilan data berhenti tanpa ada tindak lanjut setelahnya. Salah satu akibatnya adalah tidak terolahnya data karena Ovie tidak menyerahkan data yang telah ia kumpulkan. Hal ini ia ungkapkan dalam wawancara tanggal 13 Mei 2014 melalui media tertulis *Whatsup*, ketika ditanyakan

mengenai fungsi pengembangan karir dalam sistem penilaian kinerja tahun lalu, sebagai berikut:

“blm ada [sic] bu [sic], namun secara individu saya berusaha menjadi lebih baik. Krn [sic] saya termasuk yg tdk [sic] mengumpulkan hasil.”

Maka, dari temuan-temuan ini, dapat disimpulkan bahwa, penilaian sebelumnya di Al Taqwa College Indonesia pada dua tahun pertama memang belum terdokumentasi dengan baik. Hal ini sangat disayangkan mengingat bahwa dua tahun itu bukan waktu yang sedikit dalam pembentukan keunggulan kompetitif sekolah.

Pada periode Juli 2010 hingga Juni 2013, dapat dilihat bahwa manajemen mulai berbenah dengan memperbaiki sistem penilaian kinerja. Meskipun hanya mencakup penilaian manajemen kelas dan belum secara menyeluruh, tidak dapat dipungkiri perbaikan ini terlihat dari dibuatnya kebijakan dan perangkat observasi kelas. Namun, kurangnya pengawasan dari manajemen mengakibatkan proses pelaksanaan penilaian kinerja berhenti hingga sampai tahap pengumpulan data tanpa tindak lanjut.

Selain itu, ketiadaan sosialisasi dan klarifikasi lebih lanjut mengenai proses penilaian ini juga mengakibatkan berkembangnya asumsi-asumsi dari para guru. Asumsi-asumsi yang muncul diantaranya adalah subjektifitas penilaian kinerja yang dianggap satu arah, pendapat bahwa hanya pedagogis saja yang dianggap penting, pengabaian terhadap karakter guru yang seharusnya, hingga manajemen yang dianggap acuh tak acuh terhadap kontribusi guru. Jika kondisi ini tidak diakhiri melalui perbaikan

sistem penilaian kinerja, bisa jadi Al Taqwa College Indonesia akan kehilangan kualitas modal insani yang tinggi.

### **B. Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Dengan Umpan Balik 360-Derajat**

Al Taqwa College Indonesia harus membayar mahal akibat ketidak sesuaian sistem penilaian kinerja selama tahun 2008 hingga 2013. Dampak-dampak negatif seperti ketidak patuhan guru, keidak inginan untuk berkontribusi, hingga hilangnya karakter baik dari kebanyakan guru yang seharusnya menjadi panutan siswanya adalah kondisi sehari-hari yang memprihatinkan. Kondisi inilah yang menyebabkan Al Taqwa College Indonesia memilih untuk menerapkan umpan balik 360-derajat sebagai bagian dari penilaian kinerja.

Secara umum, penilaian ini diharapkan dapat menjawab kekurangan dari sistem penilaian kinerja yang diterapkan tahun lalu. Formulasi yang ditawarkan sistem ini mencoba menjawab kelemahan sistem yang lalu sebagai berikut:

1. Mengatasi kelemahan berupa asumsi akan adanya subjektifitas penilaian satu arah. Asumsi ini dapat dijawab dengan sistem ini yang mengambil penilaian dari beberapa perspektif.
2. Mengatasi kelemahan berupa penilaian yang tidak menyeluruh dengan adanya butir-butir yang disesuaikan dengan kapasitas penilai. Butir-butir seperti perilaku sehari-hari yang tidak terekam oleh atasan dapat dimasukkan ke dalam penilaian karena perspektif penilaian yang diambil bersentuhan dengan kegiatan guru sehari-hari di sekolah.

3. Mengatasi ketidak jelasan sistem melalui proses perancangan, pelaksanaan, penyampaian, hingga tindak lanjut yang berkesinambungan.

Secara khusus, penilaian kinerja ini dipilih karena Al Taqwa merupakan lembaga pendidikan formal yang berpedoman pada Al Qur'an dan Sunnah atau perbuatan dan perkataan Rasulullah Muhammad SAW dan para sahabatnya. Dua hadits atau perkataan Rasulullah yang dijadikan sandaran utama dipilihnya penilaian ini adalah sebagai berikut:

1. "Seorang mukmin adalah cermin bagi saudaranya. Jika dia melihat suatu aib pada diri saudaranya, maka dia memperbaikinya." (Perkataan Rasulullah yang diriwayatkan dari Abu Hurairah)
2. "Seorang hamba tidak dikatakan bertakwa hingga ia mengoreksi dirinya sebagaimana ia mengoreksi saudaranya.". (Hadits Rasulullah Muhamad SAW yang diriwayatkan Tirmidzi)

Namun tentunya, agar tidak terjadi kegagalan penerapan umpan balik 360-derajat sebagai bagian dari penilaian kinerja, proses ini perlu memperhatikan langkah-langkah yang telah direncanakan. Pengawasan dari seluruh pihak sangat diperlukan demi tercapainya hal tersebut.

Proses penerapan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja inilah yang akan menjadi fokus analisa penelitian ini. Langkah-langkah yang dilakukan, tantangan, dan solusi yang diambil akan dipaparkan dalam setiap tahap yang dipaparkan di bawah ini.

## 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu proses terpenting dalam penilaian kinerja. Pada tahap inilah dilakukan perumusan kebijakan, penentuan perangkat, penentuan jenis penilaian, serta pemilihan unsur-unsur penting lain yang mendukung keberhasilan proses penilaian kinerja.

Al Taqwa College Indonesia menjalankan beberapa tahap berikut untuk menyukseskan proses pelaksanaan umpan balik 360-derajat sebagai berikut:

### a. Mendapatkan persetujuan dari manajemen sekolah

Hal penting pertama sebelum memulai persiapan adalah mendapatkan ijin untuk melaksanakan umpan balik 360-derajat. Hal ini adalah pendukung penting sebelum mendapatkan keterlibatan setiap elemen dalam institusi dalam proses penggunaan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja. Karenanya, penilaian kinerja yang nantinya akan diterapkan ke dalam sistem sekolah ini perlu mendapatkan persetujuan dari manajemen tertinggi sekolah.

Penentuan penilaian kinerja ini dibuat pada bulan Juli 2014. Pada saat itu, perancang penilaian kinerja tahun ini dimintai *Deputy Principal* untuk membuat suatu sistem penilaian kinerja untuk tahun ajaran 2013-2014 yang dimulai pada bulan Juli 2013 hingga Juni 2014. Maka, pada bulan yang sama, perancang mengajukan untuk menerapkan umpan balik 360-derajat sebagai 50% bagian dari penilaian kinerja yang menunjang data lain yang berbobot 50% dari penilaian.

Alasan pertama munculnya penilaian ini adalah masalah ketidaktepatan waktu yang dilakukan guru, baik itu dari jam keluar dan masuk sekolah, keluar dan masuk kelas, pengumpulan tugas, dan pelaksanaan tugas lainnya. Dalam hal keluar dan masuk sekolah, tentunya ini bisa diobservasi melalui mesin absensi. Namun, isu terlambatnya guru dalam memulai pelajaran, memberikan umpan balik pembelajaran kepada siswa, memenuhi jadwal piket dan shalat, dan isu-isu keterlambatan lainnya tidak dapat termonitor dengan baik.

Isu penting lainnya yang menjadi alasan pemilihan penilaian kinerja ini adalah ketiadaan penilaian karakter yang diharapkan dari guru sebagai panutan bagi siswa. Karakter guru ini sangat sulit untuk diobservasi secara terus menerus atau minimal secara berkala secara satu arah dari atasan di Al Taqwa College Indonesia. Hal ini dikarenakan kurangnya supervisi dari atasan, yang dalam hal ini adalah *Deputy Principal* dan Koordinator Kurikulum.

#### **b. Melibatkan komite dalam perumusan instrumen penilaian**

Setelah didapatkan persetujuan dari *Deputy Principal* untuk menerapkan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja ini, peneliti yang merupakan perancang penilaian kinerja di Al Taqwa College Indonesia kemudian memasukan isu ini ke dalam agenda rapat komite tanggal 27 Agustus 2013 (Gambar 4).

**Gambar 4.4. Notulensi Rapat Komite Mengenai Penilaian Kinerja**

ISSUES	DESCRIPTION	CONCLUSION	REQUIRE PRINCIPAL'S DECISION
Appraisal System	The system is still developed as it needs input from the committee.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ovie, Zuk, and Lomo are expected to send the expected behaviors, tasks, and performance of teachers under their supervision by this Saturday.</li> <li>Erie is expected to make the timeline of tasks to be submitted and expected competencies to be performed by teachers.</li> <li>Mierza will bring the final draft to be finalized in the next committee meeting.</li> </ul>	
CRT	If a teacher does CRT, is there any compensation for it?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ask Mr. Hallak</li> </ul>	The decision on the compensation

Minute taker,  
Mierza Miranti

Page: 2 of 3    Words: 011    English (U.S.)

Sumber: Cuplikan Layar *Softcopy* Notulensi Rapat Komite

Dalam rapat tersebut, perancang meminta anggota komite, yaitu *Deputy Principal, Head of School, Daily Organizer, dan Curriculum Coordinator* untuk memasukan kriteria apa yang diharapkan dari masing-masing guru berdasarkan ekspektasi masing-masing departemen.

Dari daftar kriteria yang diberikan tersebut, diformulasikan butir-butir yang dinilai dalam instrumen penilaian kinerja staf pengajar Al Taqwa College (Gambar 5) Indonesia pada tahun ajaran 2013-2014.

**Gambar 4.5. Lembar Penilaian Diri**

**Al-Taqwa College Indonesia Teachers Self-Appraisal**

Name: \_\_\_\_\_ Lesson Taught/ Unit: \_\_\_\_\_

Section 1: Roles and Responsibilities	1	2	3	4	5
<b>Score</b>					
<b>Punctuality-Based Assessment</b>					
1. Conducting assessments and marking (copy and paste)					
2. Fulfilling administrative duties based on given job description					
3. Delivering teaching plans as scheduled					
4. Coming to and leaving school punctual					
5. Arriving and leaving classroom on time					
6. Attending meetings (area 20) and any school-organized sessions					
<b>Behavioural Competencies</b>					
1. Performing regular supervision					
2. Conducting immediate treatment to manage any counsel-need staff					
3. Following policies and procedures					
4. Maintaining the customer-orientation by having good rapport with parents					
5. Displaying good teamwork - Good relationships with staff members					
6. Developing problem solving, decision making, and conflict resolution skills					
7. Constructing positive relationship with students (incl. handling challenging students)					
8. Taking pride in/in classroom and working desk, i.e. tidy and stimulative space					
9. Showing positive attitude, self motivation, and enthusiasm					
<b>Teaching Management (Classroom Based)</b>					
1. Prepare lesson plan					
2. Teaching aids/ materials/ varies activities					
3. Teaching method (use method given)					
4. Connect the previous lesson to new lesson					
5. Integrate Islamic Values to the lesson					
6. Command base knowledge to perform the job					
7. Demonstrate creativity and innovation					
8. Use English as medium of teaching					
9. Write clearly and accurately					
10. Speak clearly and accurately					
11. Create an interesting learning situation					
12. Good class management					
13. Give clear explanation					
14. Summarize the lesson before closing					
15. Punctual in starting the lesson					
16. Leave the class on time (not before the time ends)					
17. Know and demonstrate the basic job responsibility					
18. Self-motivation and enthusiasm					
19. Exhibit positive attitude					
20. Neat and tidy dressed					
<b>Worth triple points</b>					
Most score at least 75% in section 1 to be considered for section 2 assessment					

Sumber: Cuplikan layar *softcopy Lembar Penilaian Diri*

Apa yang diharapkan dari butir-butir yang diberikan untuk dimasukkan instrumen adalah sebuah formulasi yang sesuai bagi setiap guru di level masing-masing: sekolah dasar dan menengah. Namun, setelah dijalankan pada semester pertama, terjadi beberapa ketidaksesuaian butir penilaian. Hal ini dikeluhkan oleh Vivi, salah satu informan yang bekerja sebagai guru, yang menyebutkan bahwa butir penilaian pada semester satu perlu direvisi sehingga sesuai dengan pengetahuan pihak penilai (Wawancara, 6 Maret 2014).

Zul, informan yang bekerja sebagai guru dan Kepala Unit SMP-SMA juga mengonfirmasi hal tersebut. Ia kemudian memberikan masukan untuk menunjukkan hasil integrasi butir-butir ke dalam instrumen untuk didiskusikan karena merasakan nilai-nilai Islam yang tidak ia temukan dalam instrumen semester pertama. Hal ini disebutkan Zul dalam wawancara tanggal 6 Maret 2014 sebagai berikut:

“Karena kita kan coba integrasikan dnegan nilai-nilai sekolah. Nilai-nilai Islam.. Islamic values mungkin... karena tu adalah *cores* ekolah kita dan karena appraisal yang saat ini belum mengakomodasi hal itu.”

Berdasarkan beberapa masukan ini, maka perancang mengubah cara pengambilan masukan dari manajemen. Sebelum instrumen penilaian semester dua dipergunakan, perancang meminta masing-masing anggota komite untuk mengedit rancangan instrumen semester satu berdasarkan tugas dan perannya, yaitu:

1. *Head of School* unit Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah untuk menambah dan/ atau mengurangi butir kinerja untuk guru masing-masing unit.
2. *Daily Organizer* untuk menambah dan/ atau mengurangi butir kinerja untuk tugas-tugas di luar mengajar seperti piket.
3. Koordinator Kurikulum untuk menambah dan/ atau mengurangi butir kinerja untuk manajemen kelas.
4. *Deputy Principal* untuk menambah dan/ atau mengurangi butir penilaian untuk kinerja komite.

Dari masukan-masukan yang ada, perancang mengubah instrumen yang ada (Gambar 4.5.) menjadi tiga jenis instrumen yang berbeda untuk tiga kelompok penilaian yang berbeda: unit sekolah dasar atau SD (Gambar 4.6.), unit sekolah menengah atau SMP –SMA (Gambar 4.7.), dan anggota komite (Gambar 4.8.).

**Gambar 4.6. Penilaian Kinerja Kedua Untuk Unit SD**

MY FULL NAME		Robby Cahyadi	Abdul Raheem	Heri Wahyudi	Shodiqin	Yini Fauzi	Yahdoud Bahar
MY CODE		AT140212	AT140201	AT140204	AT140211	AT140211	AT140211
9							
10							
11	1 Fulfilling given duties (basic, Roster-Based, Events-Based, and any given by Spri)						
12	2 Attending the prayer time (including dhruha)						
13	3 Being involved in school events actively including PDs and any school-arranged sessions						
14	4 Being responsive in handling behavior in-line with the Students Conduct Management						
15	5 Attending and leaving classroom on time						
16	6 Coming and leaving school punctually						
17	7 Attending meetings						
18	<b>BEHAVIORAL-BASED ASSESSMENT DESCRIPTORS</b>						
19	1 Performing regular supervision to students						
20	2 Developing Islamic knowledge						
21	3 Following policies and procedures						
22	4 Maintaining the customer-orientation by having good rapport with parents						
SELF <b>TEACHERS</b> COMMITTEE   ADM&MAINTENANCE							
Cell H11 commented by Mierza Miranti							

Sumber: Cuplikan Layar Penilaian Kinerja Untuk Unit SD

Gambar 4.7. Penilaian Kinerja Kedua Untuk Unit SMP-SMA

MT FULL NAME		Lama Agustina	Evis Luthiana Kartena	Murlimah Trisehyuningrith	Jabbar Zulkarnain	Mierza Miranti	Naris Irmausaty	Lina Hafimah
MT CODE		ATC14020	ATC14020	ATC14020	ATC14020	ATC14020	ATC14021	AS140211
1	Fulfilling given duties (Basic, Parent-Board, Events-Board, and any given by Spu)							
2	Attending the prayer time (including dhuba)							
3	Being involved in school events actively including PDR and any school-arranged sessions							
4	Being responsive in handling behavior in-line with the Students Conduct Management							
5	Attending and leaving classroom on time							
6	Coming and leaving school punctually							
7	Attending a meeting							
<b>MANAGERIAL COMPETENCE</b>								
1	Showing good role model to other staff							
2	Directly coach/should act off no direct assistance in his/her field of expertise							
3	Able to give constructive feedback							
4	Performing his/her managerial role							
5	Capable to organize the school agenda as planned							
6	Making sure that students achieve the standard discipline/welfare of curriculum under his/her unit of responsibility							
<b>BEHAVIORAL-BASED ASSESSMENT DESCRIPTORS</b>								

14 | SELF | TEACHERS | COMMITTEE | ADM&MAINTENANCE

Cell B1 commented by Mierza Miranti

Sumber: Cuplikan Layar Penilaian Kinerja Untuk Unit SMP-SMA

Gambar 4.8. Penilaian Kinerja Kedua Untuk Anggota Komite

MERZA		Mahdiph	Rings	Robby Cahyadi	Sisca Marlisa	Sri Rahawati	Tussy Septiant	
AT140214		AT14020	AT14021	AT14021	AT14021	AT14021	AT14021	
1	Coming school punctually							
2	Leaving school punctually							
3	Attending and leaving classroom punctually							
4	Attending meetings and Professional Development sessions punctually							
5	Attending events and any school-arranged sessions punctually							
<b>BEHAVIORAL-BASED ASSESSMENT DESCRIPTORS</b>								
1	Following both written and verbal policies and procedures given by the school							
2	Displaying good teamwork - Good relationships with staff members							
3	Developing my problem solving, decision making, and conflict resolution skills							
4	Trying to construct positive relationship with students (incl. handling challenging ones)							
5	Taking pride in classroom and working desk, i.e. tidy and stimulative space							
6	Exhibiting creativity and innovation as to working independently							
7	Displaying the Islamic values based on Qur'an and Sunnah from my appearance, wordings, and conducts							

14 | SELF | TEACHERS | COMMITTEE | ADM&MAINTENANCE

Sumber: Cuplikan Layar Penilaian Kinerja Untuk Anggota Komite

Keterlibatan komite sekolah pada tahun ajaran ini adalah langkah selanjutnya yang tidak bisa diabaikan. Tanpa usaha melibatkan mereka, maka penilaian kinerja ini bisa jadi berjalan di tempat bahkan berhenti tanpa kesimpulan apapun seperti tahun-tahun sebelumnya.

Namun, meskipun terlambat, keterlibatan dan dukungan komitelah yang mampu mengantarkan Al Taqwa College Indonesia berhasil menyelesaikan proses penilaian kinerja yang telah dimulai. Hal ini didukung dengan pernyataan Ovie, informan yang telah bekerja dari tahun 2008, yang menyatakan bahwa “Penilaian itu baru [sic] ada semenjak terbentuk komite krm [sic] dulu blm ada, kalau pun ada blm [sic] mewakili.” dalam wawancara melalui media tertulis *Whatsapp* tanggal 13 Mei 2014.

Dari pernyataan Ovie tersebut, dapat dilihat betapa pentingnya peran komite maupun pengambilan keputusan operasional dalam menentukan keberhasilan penerapan penilaian kinerja. Karena itu, melibatkan peran ini dari awal perumusan sangatlah penting agar kriteria yang terdapat dalam penilaian sesuai dengan apa yang ingin dilihat oleh para pengambil keputusan tersebut.

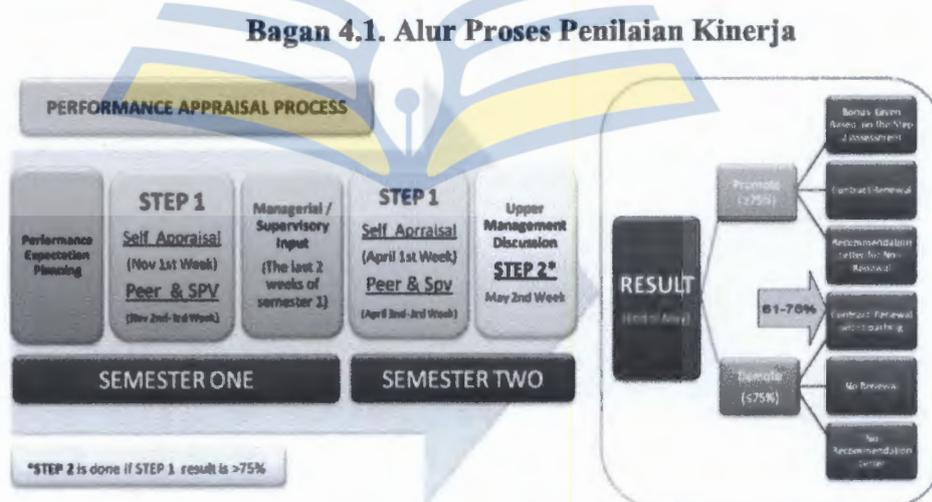
#### c. Menjaga ketepatan waktu pelaksanaan proses

Belajar pada kesalahan di tahun-tahun sebelumnya, ketidak tepatan waktu adalah hal yang paling krusial di Al Taqwa College Indonesia. Manajemen waktu yang buruk dapat mengakibatkan mandeknya proses penilaian kinerja. Maka dari itu, pada bulan September, disusunlah daftar

tanggal-tanggal tenggat waktu yang penting dalam proses penilaian kinerja di Al Taqwa College Indonesia selama satu tahun ajaran.

Karena Al Taqwa College Indonesia menginginkan umpan balik 360-derajat dalam penilaian kinerja ini sebagai proses perbaikan, maka sangat penting untuk memiliki dua fase penilaian. Fase pertama yaitu untuk menilai kinerja di semester pertama; sedangkan fase kedua adalah penilaian semester dua. Kemudian, bulan setelahnya dijadwalkan untuk penilaian oleh manajemen.

Diperlukannya dua fase pelaksanaan dalam sistem ini adalah untuk mengetahui apakah terjadi perbaikan setelah diberikan umpan balik yang pertama. Masing-masing langkah memiliki tahap yang sama yaitu penilaian diri, rekan, (termasuk siswa), dan manajemen. Karenanya, dibuatlah bagan yang menjelaskan tenggat waktu dalam sistem penilaian kinerja secara visual (Bagan 4.1) berikut:



Sumber: Cuplikan layar *softcopy* bagan Alur Proses Penilaian Kinerja

Gambar di atas menunjukkan sistem penilaian kinerja pada tahun ajaran 2013-2014 guru yang dimulai pada bulan Juli 2013 dan berakhir pada bulan Juli 2014. Pada semester pertama, pengambilan data diri, rekan, siswa, dan komite dilakukan di bulan November. Setelahnya, komite diberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik pada bulan Desember 2014. Sedangkan di semester kedua, data diambil di bulan April. Hasil pengolahan data kemudian didiskusikan oleh komite sekolah untuk pemberian rekomendasi kepada masing-masing guru yang dijadwalkan untuk dilakukan di bulan Mei.

Hal yang sangat sulit dalam penerapan tenggat waktu ini adalah mengubah pola pikir pihak yang terlibat di dalamnya. Sikap permisif dan pengabaian manajemen yang membiarkan keterlambatan pengumpulan hasil penilaian kinerja di tahun sebelumnya merupakan salah satu penyebabnya.

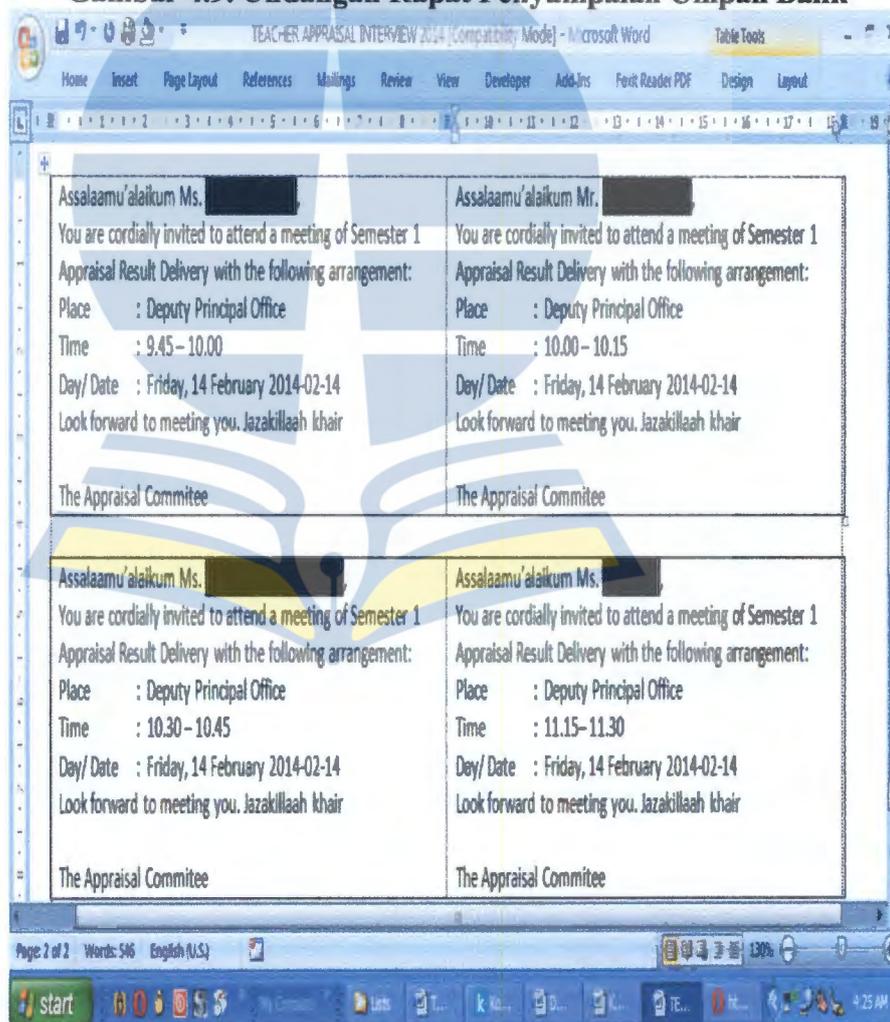
Ovie yang juga merupakan bagian dari manajemen, mengakui hal tersebut karena beliau merupakan salah satu penyelia yang tidak mengumpulkan hasil penilaian tahun lalu. Hal ini disebutkan Ovie dalam wawancara tanggal 13 Mei 2014 sebagai berikut:

“... saya termasuk yg tdk mengumpulkan hasil. Mnrt [*sic*] saya kurang bimbingan dan monitoring mengenai jobdesk [*sic*] saya.”

Dari wawancara dengan Ovie tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ketiadaan supervisi anggota komite atau manajemen sangat berpengaruh terhadap keberhasilan penilaian kinerja tahun sebelumnya.

Keterlambatan pun terjadi pada penerapan penilaian kinerja semester pertama. Hal ini dikarenakan keterlambatan salah satu guru paruh waktu dalam mengumpulkan dan menunggu-nunggu hasil observasi kelas. Namun akhirnya, pada bulan Februari 2014, pemberian umpan balik pun dapat dilaksanakan dengan disembarkannya undangan rapat penyampaian umpan balik dan hasil penilaian kinerja semester 1 (Gambar 4.9) pada tanggal 14 Februari 2014.

**Gambar 4.9. Undangan Rapat Penyampaian Umpan Balik**



Sumber: Cuplikan layar *softcopy* undangan Umpan Balik

Bercermin dari kejadian di semester pertama, perancang pun merekrut lebih banyak guru untuk membantu proses pengambilan data agar pelaksanaan proses umpan balik berlangsung tepat waktu. Jika sebelumnya proses ini hanya melibatkan satu orang untuk pengambilan data siswa sekolah dasar, maka untuk semester ini ditambahkan satu orang guru lagi untuk pengambilan data siswa sekolah menengah.

Ternyata, dengan penambahan personil, proses penilaian kinerja pun berakhir dengan penyampaian hasil appraisal yang tepat waktu pada semester kedua ini. Pengambilan data ini dianggap tidak terlambat karena masih dilakukan sebelum semester berakhir. Kemudian, jadwal wawancara untuk penyampaian umpan balik (Gambar 4.10) disesuaikan dengan kedatangan *Principal* dari Al Taqwa College Australia.

**Tabel 4.2. Jadwal Pemberian Umpan Balik Kedua**

NO	NAME	JOIN DATE	POSITION	INTERVIEW SCHEDULE
<b>TUESDAY, 30 JUNE 2014</b>				
1	Muhammad Fauzan	1 Jul 13	Principal / CP	9:30
2	Umar Abdullah	1 Jul 13	Principal's Secretary	9:30
3	Khalid Latiff	8 Jul 13	Head of PE Team	10:30
4	Farid Farid	7 Aug 13	Math Teacher / CP	10:30
5	Norizah Ibrahim	1 Oct 13	Science Teacher / DS	11:00
6	Muhammad Shodiq	8 Jan 14	Science / IT Support	11:30
7	Prasanth Kumar K	8 Jun 13	Science Teacher / DS	11:30
8	Rafiqah	21 Jan 13	Science Teacher / DS	11:30
9	Rozlyana	21 Nov 13	English Teacher / DS	14:00
10	Daisy Mary	27 Mar 14	Principal's Teacher	14:30
11	Maria Mirza	21 Jul 13	Teacher / DS, CP	15:00
<b>WEDNESDAY, 01 JUNE 2014</b>				
12	Siti Rahmawati	9 Jul 13	Primary Teacher	8:30
13	Tuesday Sulistyanti	19 Aug 13	Primary Teacher	9:00
14	Wahyuni	21 Jul 13	Primary Teacher	9:30
15	Wahidatul Bahari	9 Jul 13	Arabic Teacher / Reporting	10:00
16	Uma Hassan	29 Oct 13	Admin / Finance	10:30
17	Muhammad	5 May	Administration	11:00
18	Uma Chitra Lata	28 Jan 13	Admin	11:30
19	Angi Scott	2 Jan 09	CP	11:30
20	Audin	10 Jan 10	Administrative Staff	11:30
21	Fery W. Sulistyanti	21 Jul 13	Tea Bar	12:00
22	Chandana J. Dharma	8 Apr 13	Teacher	12:30
23	Wahid	8 Oct	Security	14:00
24	Wahid	8 Nov	Security	14:30
25	Amirul Fikriani	11 Jul 13	Reporting Staff	15:30
<b>THURSDAY, 02 JUNE 2014</b>				
26	Supriyati	8 Aug 08	Driver	8:30
27	Atang	22 Jan 14	Driver	9:30

Sumber: Cuplikan layar *softcopy* Jadwal Pemberian Umpan Balik

**d. Memilih pihak yang dinilai berdasarkan kesepatan awal**

Pemilihan pihak yang dinilai tentunya dilakukan dan disusun sejak awal. Al Taqwa College Indonesia memberlakukan sistem penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat ini kepada seluruh guru SD hingga SMA yang berjumlah 17 orang untuk mengetahui kualitas kinerja dan pedagogis dari mulai persiapan hingga evaluasi dan karakter yang dimiliki dan dimunculkan ketika berada di lingkungan sekolah. Pemilihan pihak yang dinilai harus dilakukan dan disepakati sejak awal agar tidak ada perubahan di kemudian hari.

**e. Menentukan cara pengumpulan dan pengolahan data yang efektif**

Pada semester pertama, pengumpulan data dilakukan secara manual. Setiap responden diberikan lembaran untuk diisi dan dikumpulkan pada tenggat waktu yang telah ditentukan.

Ternyata, rancangan seperti ini memberikan celah keterlambatan untuk pengumpulan hasil penilaian. Hal ini tentunya mengubah tenggat waktu selanjutnya yang harus ditepati dan beresiko pada penyelesaian penilaian kinerja.

Temuan lain yang didapatkan dari jenis pengumpulan data manual seperti ini adalah kebingungan guru dalam menerjemahkan butir-butir penilaian. Hal ini tentunya dapat memengaruhi objektivitas hasil

penilaian kinerja yang seharusnya dapat meminimalisir multi interpretasi.

Maka dari itu, belajar dari pengalaman di semester pertama, cara pengumpulan data diubah pada semester kedua. Pada semester ini, dilakukan dua cara untuk menjaga efektifitas waktu:

(1) **Melakukan pertemuan kelompok untuk melakukan input data**

Pada semester dua, guru dikumpulkan di satu ruangan untuk mengisi instrumen penilaian kinerja di komputer masing-masing setelah mendengarkan sosialisasi (Gambar 4.11). Pada hari tersebut, guru diminta menyelesaikan isian sebelum meninggalkan ruangan dan diberikan bantuan jika memiliki kebingungan dalam interpretasi butir-butir penilaian.

**Gambar 4.10. Pertemuan Kelompok dan Pemasukan Data**



Sumber: Dokumentasi pribadi peneliti

Ternyata, pertemuan kelompok seperti ini jauh lebih efektif untuk karakter guru Al Taqwa College Indonesia yang terbiasa dengan kondisi dalam hal keterlambatan pengumpulan tugas. Hal ini dapat dikonfirmasi

dengan pernyataan Ida yang menyatakan bahwa pengumpulan data pada semester ini jauh lebih baik daripada semester lalu dimana terjadi keterlambatan dalam pengumpulannya, sebagaimana terungkap dalam wawancara tanggal 28 April 2014 sebagai berikut:

“Saya rasa itu lebih baik daripada yang tahun lalu (semester lalu-Pen) kan kita dikasih lembaran terus dikasih deadline.. biasanya kalau dikasih deadline tuh kebanyakan molor-molor. Jadi bagus sih yang kemarin, yang tahun ini (semester ini – Pen) satu waktu satu tempat. Iya, semester ini. Karena kalau yang tahun lalu tuh kebanyakan dikasih kertas, simpan, lupa deh. (tertawa) iya. Kalau bareng-bareng kan, selesai nggak selesai ya harus selesai gitu. Nggak keluar sebelum selesai, itu lebih bagus. Lebih cepat juga hasilnya.”

Keuntungan lain dalam melakukan pertemuan guru untuk sosialisasi dan pengumpulan data adalah penyamaan persepsi dan mendapatkan bantuan pada saat yang bersamaan. Lomo, anggota komite sekolah, mendukung temuan ini dengan menyebutkan bahwa “[Cara sosialisasinya –Pen] Dikumpulkan saja. Satu, supaya lebih *clear, that everybody get the same info*, gitu kan. Dua, supaya mereka tidak punya, tidak punya asumsi selain yang disampaikan di muka bersama. Di muka, ya? (tertawa).” (Wawancara, 5 Juni 2014).

## (2) Input menggunakan aplikasi pengolah data

Cara lain yang diubah pada semester dua untuk mencapai efektifitas dan ketepatan waktu mengumpulkan data adalah dengan langsung menggunakan aplikasi Microsoft Excell<sup>®</sup>. Diharapkan bahwa dengan digunakan aplikasi yang sama, maka waktu yang digunakan untuk melakukan input oleh administrator tidak diperlukan.

Ternyata, administrator penilaian kinerja lebih menyukai hal ini karena jauh lebih efektif. Dengan cara ini berarti mereka dapat menghemat waktu pengolahan data. Hal ini dikonfirmasi oleh Rizqa yang ditugasi untuk mengambil data dari siswa sekolah dasar. Ia mengatakan bahwa cara ini lebih cepat daripada cara yang digunakan pada semester pertama karena waktu wawancara dengan siswa kelas satu dan dua SD memakan banyak waktu untuk memastikan anak paham akan butir penilaian tersebut. Hal ini terungkap dalam wawancara sebagai berikut:

“Oh, efektifan yang langsung.. m. laptop. Ya cepat aja... anak.. kalau , karena kan.. kebanyakan anak-anak sudah bisa baca sendiri, apalagi untuk yang ini kan, upper grade ini, sudah bisa langsung ini, terus udh kan Miss, ngerti, gitu, dia bisa baca sendiri ya udah, gitu. Palingan kita cuma supervise, udah. Jadi lebih cepetan itu. Palingan yang agak lamanya itu mentranslate ke lower grade.” (23 Mei 2014)

Senada dengan Rizqa, Shodiqn yang juga bekerja sebagai administrator ICT juga lebih memilih pengolahan data menggunakan Microsoft Excell<sup>®</sup> karena kemudahannya. Seperti yang diungkapkannya

dalam wawancara, 29 April 2014: Kalau menurut saya statistik pengolahannya cukup dengan Microsoft Excell.

#### f. Menentukan cara menjaga anonimitas responden

Pada semester pertama, input nilai dilakukan oleh perancang itu sendiri. Pada saat itu, tidak terdapat keluhan apapun mengenai anonimitas pada saat pengambilan hingga penyajian data pada semester pertama. Namun, demi terjaganya aspek ini, perancang merubah sistem pengambilan dan pengolahan data di semester kedua pada bulan April.

Seperti yang terlihat pada gambar 4.12, nama yang berada di atas angka akan ada pada saat pengumpulan data. Kemudian, penilai diminta menghapus bagian di atas garis putus-putus sebelum dokumen berpindah ke tangan administrator.

**Gambar 4.11. Cara Menjaga Anonimitas dalam Lembar Penilaian**

	AT140212	AT140201	AT140204	ATS140213	ATS140217	ATS140218
	Robby Cahyadi	Abdul Rahman	Heri Wahyudi	Shodiqin	Vivi Fauzi	Wahidatul Bahiro
	MY FULL NAME					
	MY CODE					
1	Fulfilling given duties (basic, Roster-Based, Events-Based, and any given by Spv)					
2	Attending the prayer time (including dhuha)					
3	Being involved in school events actively including PDs and any school-arranged					

Sumber: Cuplikan layar penilaian kinerja semester dua

Hal ini ternyata membawa efek positif yaitu kepercayaan guru terhadap proses ini sebagaimana terungkap pada beberapa wawancara dengan guru yang berbeda sebagai berikut:

- Wawancara dengan Ovie (13 Mei 2014) melalui media tertulis *Whatsup* yang menyebutkan “Iya [anonimitasnya terjaga] karena menggunakan kode dan yg tau hanyalah anda bu.”
- Wawancara dengan Shodiqin (29 April 2014) yang menyebutkan “InsyaAllah, terjaga. [anonimitasnya – Pen.]”
- Wawancara dengan Lomo (5 Juni 2014) yang menyebutkan “Ng... cukup ya [terjaga anonimitasnya – Pen]. Tapi kalau bagi saya, *from the languange, I know who wrote down there*. Cukup terjalalah. Secara umum.”

Ketiga konfirmasi di atas memberikan gambaran bahwa jika anonimitas reponden dapat dijaga dengan baik pada proses penilaian kinerja, maka dukungan daei pihak penilai maupun yang dinilai otomatis akan didapatkan. Dukungan dari guru sebagai pihak penilai sekaligus yang dinilai ini sangatlah penting untuk menjaga objektivitas penilaian.

## 2. Pengenalan proses umpan balik 360-derajat

Setelah seluruh perangkat dibuat, maka langkah selanjutnya yaitu menginformasikan kepada guru mengenai tujuan, proses, dan cara pengumpulan data, pengolahan, hingga penyampaian umpan balik 360-

tiga orang guru yang menyatakan ketidaktahuannya, yaitu Zul yang tidak menjawab dalam wawancara tanggal 6 Maret 2014), Ovie yang menyebutkan “Tdk [*sic*] tau pasti” (Wawancara, 13 Mei 2014), dan Vivi yang menjawab “Tidak tahu.” (Wawancara, 6 Maret 2014).

Maka, berdasarkan masukan dari guru-guru tersebut, maka peneliti yang juga menjadi perancang penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat ini mengubah proses sosialisasinya pada semester dua, yaitu minggu pertama April 2014 menjadi pertemuan kelompok.

Pada pertemuan itu, guru dibagi menjadi dua kelompok yaitu *Primary* (Sekolah Dasar) dan *Secondary* (Sekolah Menengah). Alasan pembagian tersebut yaitu karena ketersediaan slot waktu yang dimiliki guru. Pada rapat tersebut, perancang menyampaikan dengan media *slideshow* untuk memastikan keahaman guru secara auditory dan visual.

Ternyata, perancang menerima masukan positif dengan diubahnya cara sosialisasi penilaian kinerja ini. Hal ini terungkap dari beberapa respon yang diberikan dalam wawancara dengan beberapa responden.

Ovie menyebutkan bahwa “Klu [*sic*] sosialisasi lbh bgs [*sic*] tahun ini bu [*sic*]” (Wawancara, 13 Mei 2014). Shodiqin (Wawancara, 29 April 2014). Sementara itu, Lomo pun menyebutkan “Yang dipilih? Dikumpulkan saja. Satu, supaya lebih clear, that everybody get the same info, gitu kan. “ dalam wawancara tanggal 5 Juni 2014. Sama halnya dengan Rizqa yang menyebutkan “Oh, efektifan [*sic*] yang langsung” (Wawancara, 23 Mei 2014).

Maka, berdasarkan hal tersebut, peneliti dapat mengatakan tanpa menyimpulkan bahwa untuk kasus yang terjadi di Al Taqwa College Indonesia, cara yang efektif untuk memastikan ketersampaian tujuan adalah dengan mempertemukan seluruh pihak yang dinilai maupun penilai. Cara ini juga untuk memastikan bahwa setiap penilai memiliki interpretasi yang sama mengenai proses dan isi butir-butir penilaian karena bisa ditanyakan langsung di tempat.

### **3. Pemilihan pemberi umpan balik atau penilai**

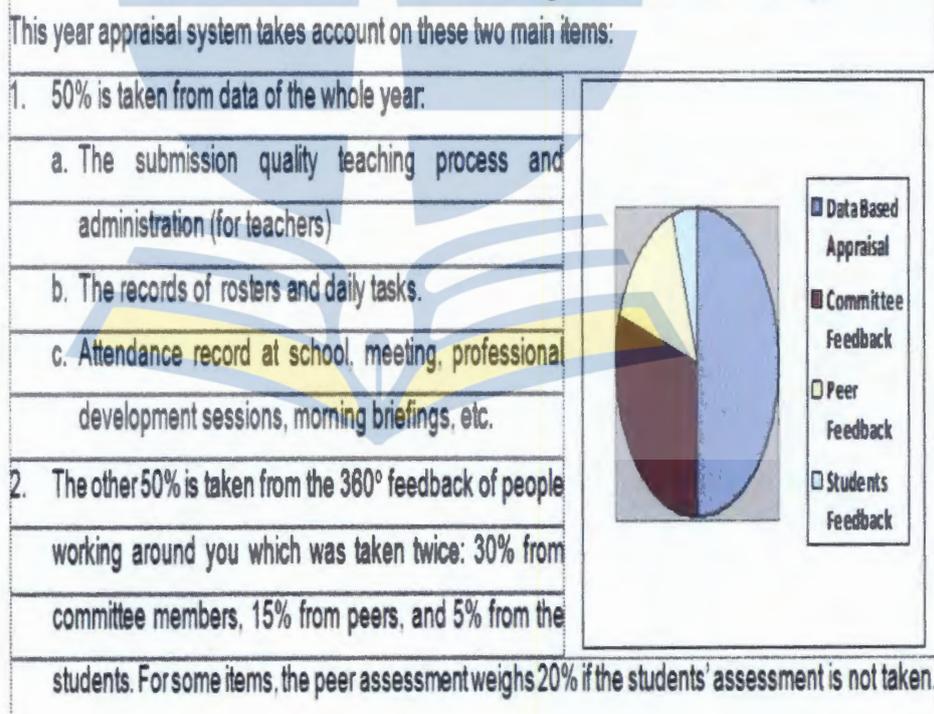
Penilaian kinerja di Al Taqwa College Indonesia memberikan porsi 50% untuk penilaian yang berasal dari data dan 50% untuk penilaian berdasarkan umpan balik 360-derajat. Karena itu, untuk mencapai kriteria kredibilitas, pemilihan penilai menjadi sangat penting untuk dipastikan bahwa terdapat kecukupan perspektif. Hal ini sangat penting dalam memenuhi keakuratan penilaian

Penilai pada semester satu adalah seluruh guru, siswa, dan komite. Ternyata, terdapat beberapa kritik mengenai pemilihan penilai ini. Salah satunya adalah Vivi (Wawancara, 6 Maret 2014) dan Rizqa (Wawancara, 23 Mei 2014) yang bahwa jika penilaian dilakukan oleh guru dari unit lain, maka hasilnya akan kurang objektif karena tempat bekerja dan intensitas bertemunya yang sedikit. Maka, berdasarkan hal tersebut, maka jumlah penilai pada penilaian di semester dua pun direvisi hingga hanya guru dan unit tersebutlah yang menilai satu sama lain.

Perubahan ini ternyata memberikan dampak positif terhadap guru yang melaksanakan input data pada semester kedua. Lomo, misalnya, menyebutkan bahwa pengambilan perspektif penilai sudah cukup memenuhi terutama dengan perubahan penilai yang berasal dari unit sendiri (Wawanacara, 5 Juni 2014).

Selain itu, untuk mencapai kriteria kredibilitas, diberikan pecahan dalam prosentase 50% yang terbagi menjadi empat. Dalam buklet hasil penilaian kinerja yang diberikan kepada guru (Gambar 4.12), terlihat pembagian porsi penilaian, dimana 30% bobot nilai oleh anggota komite, 15% dari rekan sejawat, dan 5% dari siswa.

**Gambar 4.12. Prosentasi Umpan Balik 360-Derajat**



Sumber: Cuplikan layar *softcopy* buklet hasil penilaian kinerja

Tujuan dari pembagian prosentase ini adalah untuk memberikan keyakinan kepada guru bahwa data yang dikumpulkan oleh pihak yang berwenang juga dijadikan penilaian dengan porsi yang sama dengan umpan balik 360-derajat.

Dalam umpan balik 360-derajat itu sendiri, porsi terbesar diberikan kepada komite yang dianggap lebih mengetahui ekspektasi dan lebih berpengalaman. Hal ini didukung oleh Zul yang berpendapat sama bahwa porsi penilaian oleh pihak yang berpengalaman harus lebih besar dari yang lain (Wawancara, 6 Maret 2014). Lomo pun berpendapat demikian dengan alasan untuk menghindari bias (Wawancara, 5 Juni 2014). Hal ini masuk akal, karena siswa sebagai pihak yang bersentuhan tentu harus dimintai perspektifnya, namun porsi yang diberikan harus lebih kecil mengingat tingkat biasanya yang tinggi. Dengan diberikan porsi kepada pihak yang benar-benar memahami lingkup pekerjaan pihak yang dinilainya, maka bias sebisa mungkin dapat dihindari.

#### **4. Pengambilan data umpan balik 360-derajat**

Data yang diambil untuk umpan balik 360-derajat dilakukan melalui dua cara, yaitu kuesioner dalam bentuk cetak pada semester pertama dan langsung mengisi menggunakan aplikasi Microsoft Excell<sup>©</sup>.

Pada semester pertama di bulan November, pengambilan data seara keseluruhan menggunakan kuesioner dalam bentuk cetak. Sesuai dengan

sangat terbatas, maka dibutuhkan teknologi pengolah data standar yang mudah diakses langsung oleh responden.

### **5. Pengolahan data umpan balik 360-derajat**

Pengolahan data dilakukan sebanyak dua kali, yaitu akhir semester satu pada bulan Oktiber dan akhir semester dua pada bulan Mei. Tujuan pertama dari umpan balik 360-derajat ini adalah sebagai alat untuk mengembangkan diri. Karena itulah, pengambilan data dilakukan dua kali. Hal ini dilakukan untuk memberikan masukan kepada guru di akhir semester pertama untuk memperbaiki kinerja.

Ternyata umpan balik yang dilakukan pada semester pertama membuahkan hasil. Data menunjukkan bahwa terdapat perubahan signifikan dimana 8 dari 13 orang guru berhasil meningkatkan kinerjanya (Gambar 4.13). Bahkan ada guru yang berhasil naik peringkat sebanyak 20 (dua puluh) poin.



**Gambar 4.13. Prosentasi Hasil Umpan Balik Pertama dan Kedua**

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>THE 2013-2014 TEACHERS' PROGRESS</b>						
2	<i>(The Progress Result is Taken By Comparing the 2<sup>nd</sup> Phase to the 1<sup>st</sup> Phase)</i>						
3							
4	NO	NAME	POSITION	1 <sup>st</sup> Phase	2 <sup>nd</sup> Phase (FINAL)	PROGRESS	
5	1	Mr. Saqit	Secondary Teacher & Boarding Supervisor	66	86	A	20
6	2	Mr. Hidayat	Primary Teacher	59	75	B	16
7	3	Mr. H. H. H. H. H.	Primary-Secondary Teacher & Committee	52	70	C	18
8	5	Mr. H. H. H. H.	Secondary Teacher & Committee	68	84	B	16
9	4	Mr. H. H. H. H.	Secondary Teacher & Boarding Supervisor	71	86	A	15
10	6	Mr. H. H. H. H.	Secondary Teacher	73	79	B	6
11	7	Mr. H. H. H. H.	Secondary Teacher & Committee	81	85	A	4
12	8	Mr. H. H. H. H.	Primary Teacher & Committee	81	83	B	2
13	9	Mr. H. H. H. H.	Primary Teacher	81	79	B	-2
14	10	Mr. H. H. H. H.	Secondary Teacher & Committee	91	89	A	-2
15	11	Mr. H. H. H. H.	Primary-Secondary Teacher & Committee	89	85	A	-4
16	12	Mr. H. H. H. H.	Secondary Teacher	80	68	C	-12
17	13	Mr. H. H. H. H.	Primary and Secondary Teacher	84	70	C	-14

Sumber: Cuplikan layar laporan umpan balik kepada manajemen

Bukti ini mengonfirmasi pernyataan bahwa untuk mendapatkan hasil minimal dalam hal pengembangan kinerja serta mengetahui perubahan masing-masing guru, perlu dilakukan pengambilan data sebanyak dua kali. Hal ini menjadi penting ketika durasi penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat berlangsung selama satu tahun ajaran.

## 6. Penyampaian umpan balik

Untuk kesuksesan penyampaian umpan balik, diperlukan beberapa syarat dalam melakukannya demi tercapainya perubahan yang lebih baik sebagai efek positif umpan balik. Beberapa syarat tersebut adalah penjadwalan sesi, lokasi, dan cara pemberian umpan balik.

Mengenai waktu penyampaian umpan balik, pastikan jaraknya tidak terlalu lama dari waktu pengambilan data umpan balik. Durasi penyampaian umpan balik bisa menyesuaikan kultur yang ada. Namun, pastikan seluruh pihak berkomitmen untuk menepati jadwal yang sudah dibuat.

Sedangkan untuk lokasi, pastikan untuk memberikan privasi yang memadai. Karenanya, pemilihan tempat yang minim interupsi menjadi sangat penting untuk dapat memberikan kesempatan pihak yang dinilai untuk berkonsentrasi.

Sementara untuk cara pemberian umpan balik, terdapat tiga metode yang bisa dipilih, yaitu secara pribadi, kelompok, maupun mandiri melalui buku kerja atau berbasis internet. Hal ini juga disesuaikan dengan perjanjian awal dan kenyamanan. Yang harus diingat adalah bahwa pihak yang menyampaikan harus memberikan kenyamanan bagi guru yang dinilai. Jika seseorang merasa nyaman, maka hal ini akan memberikan dampak positif yang membawa perubahan.

Untuk di Al Taqwa College Indonesia sendiri, waktu penyampaian umpan balik pada semester pertama ternyata meleset dari jadwal.

Seharusnya diskusi hasil umpan balik terjadi di bulan Juni. Namun, karena keterlambatan, maka jadwal disampaikan di bulan Februari.

Waktu keterlambatan ini sebenarnya tidak dijadikan masalah oleh guru. Yang menjadi input adalah durasi penyampaiannya. Waktu yang hanya 15 menit dirasakan tidak cukup untuk menyampaikan dan menstruktur proses pengembangan diri.

Hal ini disampaikan Lomo yang merasakan bahwa durasinya kurang lama untuk melakukan diskusi sebagaimana yang disebutkannya sebagai berikut “Kalau saya sih, dari segi waktu. Kayaknya jadi buru-buru, ya. Satu orang Cuma dikasih berapa menit, gitu. Sehingga mereka juga nggak... kalau saya suka seperti ngobrol biasa saja. Agak lama pun kita dengerin atau apa seperti begitu, Ibu.” (Wawancara, 5 Juni 2014). Karenanya, pada semester 2, waktu yang diberikan menjadi 30 menit per guru seperti yang tertera di jadwal pemberian umpan balik.

Sementara untuk tempat, berdasarkan observasi peneliti pada penyampaian umpan balik yang pertama, masih belum memberikan privasi. Peneliti yang pada saat itu berperan sebagai penyampai umpan balik merasakan bahwa ruangan yang dipilih, yaitu Ruang *Deputy Principal*, masih dilalui banyak orang yang menyebabkan ketidaknyamanan wawancara umpan balik. Karena itu, pada rapat penyampaian di semester kedua ini, streiap pihak di sekolah akan dipastikan untuk tidak memasuki ruangan saat wawancara. Selain itu, benda-benda yang diperlukan untuk umum di ruangan itu dipindahkan ke tempat lain selama wawancara.

Selain itu, dalam hal cara pemberian umpan balik, kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan sangat penting agar bisa memberikan situasi kondusif yang membangun. Jika karyawan tidak merasa nyaman dengan siapa atau apa yang akan dia utarakan, bisa jadi pengembangan profesionalisme yang menjadi tujuan tidak tercapai.

## 7. Pengembangan dan Pelatihan

Salah satu keluaran yang terpenting dari proses penilaian kinerja dengan umpan balik 360-derajat ini adalah pengembangan dan pelatihan yang terjadi. Sebenarnya akan sangat baik jika hasil yang telah diolah dapat dibuatkan program pengembangan dengan pertama kali mengidentifikasi poin-poin yang harus dikembangkan.

Diharapkan bahwa saat penyampaian buklet, tindak lanjut yang dilakukan setelahnya adalah duduk bersama untuk mencari cara agar kinerja guru tersebut meningkat. Kemudian, guru dan manajemen dapat merancang program pengembangan diri untuk dilaksanakan.

Untuk Al Taqwa College Indonesia sendiri, hal ini sudah dimulai dengan mengidentifikasi dan melaksanakan program kelas bahasa Inggris yang menjadi poin kelemahan banyak guru. Namun, ternyata program tersebut tidak berjalan sesuai harapan, seperti kelas Bahasa Inggris yang hanya berlangsung beberapa pertemuan saja. Hal ini dikonfirmasi Lomo dalam wawancara tanggal 5 Juni 2014 sebagai berikut:

”Program yang nyata banget itu English Class hanya berjalan berapa pertemuan? Cuma bubar juga. (tertawa) Gitu. Jadi, mungkin ada kendala tertentu, ya? Mungkin kita memulainya sudah bisa tapi tidak bisa me-maintain teranyat. Belum tercapai, dong, ya kan? Tapi untuk yang positively support mungkin cuman satu dua orang ya? Untuk yang lainnya mungkin not affected too much to improvement.”

Sebagai anggota komite sekaligus guru, Lomo menyayangkan program Bahasa Inggris yang dibuat melihat hasil umpan balik yang menyatakan perlunya meningkatkan kemampuan bahasa Inggris guru. Program yang hanya berlangsung selama beberapa pertemuan dan tidak ada kelanjutannya itu menunjukkan kurangnya konsistensi dalam mencapai tujuan. Itulah sebabnya, akhirnya Lomo dapat menyimpulkan di akhir wawancara bahwa penilaian kinerja ini belum banyak berpengaruh terhadap pengembangan profesionalisme guru.

Guru yang lain pun memiliki persamaan pendapat mengenai kurangnya tindak lanjut pasca umpan balik demi meningkatkan kinerja maupun profesionalisme. Vivi, misalnya, dalam wawancara pada tanggal 6 Maret 2014 menjawab “Belum sesuai harapan” atas pertanyaan mengenai keberhasilan umpan balik 360-derajat sebagai alat penilaian kinerja.

Pernyataan lain disampaikan Rizqa dalam wawancara tanggal 23 Mei 2014 yang menyebutkan bahwa: “... kayak personal developmentnya lebih, contoh, kebanyakan data itu orang kurang disiplin, berarti personal

developmentnya lebih ke *how to increase the punctuality*, misalnya kayak gitu. Jadi orang akan merasakan, berarti lemahnya kesini,”

Seperti halnya Vivi, Rizqa pun merasakan kurangnya analisa dan tindak lanjut pasca pemberian hasil umpan balik 360-derajat. Maka, dari kejadian ini, peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa, manajemen modal insani seharusnya dapat memanfaatkan hasil penilaian ini menjadi sistem pengembangan dan pelatihan. Hal-hal yang abai untuk dilakukan, seperti mengembangkan kesadaran individu dan memperjelas ekspektasi, meningkatkan kualitas keputusan, hingga memperjelas prioritas pelatihan dan *coaching*, sayangnya tidak dilakukan meskipun sebenarnya anggota komite sudah mendapatkan keseluruhan hasilnya.

Rekomendasi yang dapat diberikan untuk situasi seperti ini adalah terus mempererat kerjasama dan memperjelas informasi kepada anggota komite yang seharusnya memiliki peran untuk mengembangkan kinerja guru. Jika diperlukan, anggota-anggota komite ini seharusnya diberikan pelatihan dalam penerapan hasil penilaian kinerja agar mencapai hasil yang maksimal.

## **8. Penilaian kinerja (Dalam siklus kedua)**

Sebagaimana diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu pilihan dari penggunaan umpan balik 360-derajat. Al Taqwa College Indonesia juga memilih fungsi tersebut selain fungsi pengembangan diri.

Sebagaimana diulas sebelumnya bahwa terdapat elemen yang menentukan keberhasilan penerapan kinerja, yaitu:

- a. Terjadinya kesepahaman tujuan kinerja
- b. Terdapatnya proses pengumpulan data kinerja
- c. Dilakukannya tinjauan kerangka produktif secara periodik serta diskusi kinerja formal.

Lepsinger & Antoinette (2009: 982) juga mengingatkan bahwa ketiga elemen tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa tantangan, diantaranya persetujuan karyawan atas kriteria kinerja, kemampuan memroses informasi, dan keengganan untuk menerima evaluasi.

Di Al Taqwa College sendiri, peneliti tidak dapat menjelaskan lebih lanjut mengenai proses yang terakhir ini karena pada saat tulisan ini rampung, fase penilaian kinerja atau penyampaian remunerasi ini belum terjadi. Karena itu, peneliti tidak dapat menjelaskan lebih lanjut proses ini karena memang belum terobservasi.

Namun, peneliti dapat menyimpulkan bahwa beberapa tantangan di atas dapat diatasi melalui diskusi pertemuan kelompok yang diadakan setiap akan mulai fase baru penilaian kinerja. Dalam pertemuan kelompok tersebut, dijelaskan apa yang menjadi ekspektasi sekolah dan apa pengaruh penilaian kinerja pada perubahan remunerasi.

Kejelasan ekspektasi sekolah dan diskusi butir-butir penilaian ini sangat penting untuk mendapatkan persetujuan guru sebelum mengarahkannya menjadi lebih baik. Dengan memastikan pemahaman guru, pengaruh positif

yaitu rasa berterima terhadap remunerasi yang akan diterimanya akan mengalir dengan sendirinya.

Hal ini dapat dibuktikan dengan preferensi enam dari tujuh guru yang memilih untuk menerapkan hasil umpan balik 360-derajat ini sebagai alat pengambilan keputusan.

Hanya Shodiqin yang tidak setuju seperti pernyataannya dalam wawancara tanggal 29 April 2014: “Ya, karena secara pribadi saya kurang setuju dengan penilaian ini, ketika bos atau pimpinan senior-senior disini memakai penilaian seperti itu., ya... saya ikut saja.”

Keenam guru lainnya menyetujui diberlakukannya sistem umpan balik 360-derajat ini dengan beragam alasan. ABR, dalam wawancara tanggal 3 Mei 2014 menyebutkan bahwa “Jangan dari kelas ya Miss. Semua aspek perlu dinilai. Disiplin lah. Termasuk disiplin”

Sementara itu, Zul juga menyetujui dalam wawancara 6 Maret 2014 sebagai berikut: “Yang kedua (sebagai penilaian kinerja – Pen). Jadi memang ya harus ada feedback yang kalau ada sekedar feedback saja tidak ada konsekuensi dan sebagaimana ketika seseorang mengisi ini atau sekolah meminta, maka tidak ada motivasi untuk melaksanakannya. Yah, *just*, hanya sekedar mengisi saja kan tidak ada hal.. yah.. harus ada konsekuensi setelahnya.”

Ida pun menjawab “Yang kedua. Iya dong, masa kalau feedback aja terus kita tahu terus selesai. Kalau yang kedua kan feedback terus kita juga berusaha

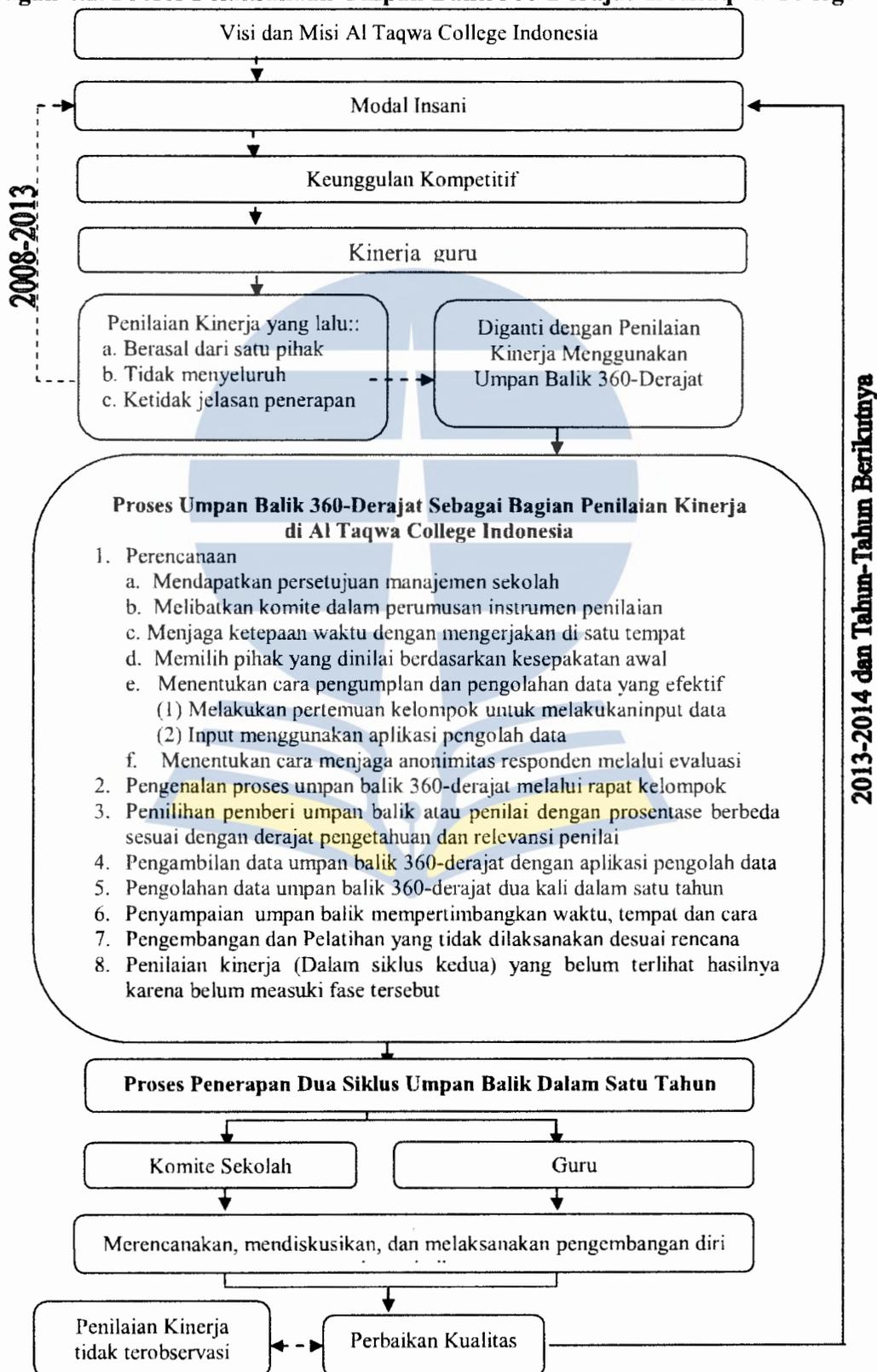
nyari solusi sih, menemukan solusi dan tentunya nanti kan dilihat juga dari feedback itu kemajuannya apa gitu.” (Wawancara, 28 April 2014)

Ovie juga menjawab singkat “Karena sebagai karyawan kami perlu feedback untuk pengembangan kualitas diri yang akan mempengaruhi pendapatan tentunya.” dalam wawancara tanggal 13 Mei 2014. Rizqa pun mengamini dengan menyatakan “Ya dua-duanya. Jadi kinerja juga dinilai.” (Wawancara, 23 Mei 2014). Sama halnya dengan Lomo yang menyebutkan bahwa “Yang kedua, of course... karena sebagai penilaian juga sebagai... satu paket kan pengembangan diri juga... iya dan juga penilaian. Jadi harusnya ada hasilnya, kan.” (Wawancara, 5 Juni 2014).

Jumlah mayoritas yang memilih penerapan umpan balik ini sebagai penilaian kinerja membuktikan bahwa sebenarnya guru juga menginginkan apa yang dikerjakan dan dinilai selama ini mempengaruhi remunerasi. Hal ini dapat dimanfaatkan sebagai insentif bagi karyawan yang mampu mengembangkan diri dalam fase penilaian demi mencapai kualitas yang diinginkan. Yang perlu dicamkan dengan baik adalah, jika keinginan sekolah akan kinerja yang diharapkan didiskusikan, tidak hanya sosialisasi satu arah, maka dukungan dari guru sebagai pihak yang dinilai akan lebih mudah didapatkan.

### C. Bagan Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360-Derajat Sebagai Penilaian Kinerja di Al Taqwa College

Bagan 4.2. Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360-Derajat di Al Taqwa College



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini berfokus untuk menganalisis proses umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja dilaksanakan serta kelebihan dan hambatan serta solusi dalam penerapan umpan balik 360-derajat sebagai bagian dari penilaian kinerja.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, maka secara rinci dapat ditarik kesimpulan bahwa proses yang terjadi di Al Taqwa College Indonesia beserta kelebihan, hambatan, serta solusi di setiap tahapnya adalah sebagai berikut:

1. Pada tahap perencanaan, Al Taqwa College telah melaksanakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menjamin keberhasilan di tahap selanjutnya. Tidak ada hambatan yang berarti pada tahap ini karena pihak manajemen sangat suportif pada awal persiapan sistem ini.
2. Tahap pengenalan proses umpan balik 360-derajat yang pertama dilakukan dengan sosialisasi satu arah ternyata tidak efektif dan menimbulkan resistensi serta perbedaan persepsi tujuan. Hal ini bisa jadi karena kurangnya rasa percaya guru kepada manajemen yang seakan hanya memberi perintah satu arah. Tapi ketika cara pengenalan diubah menjadi rapat kelompok pada semester kedua, tidak ditemukan resistensi dan perbedaan persepsi, karena peserta memiliki kesempatan untuk mengklarifikasi kepada pihak manajemen.
3. Pemberian umpan balik awalnya dilakukan secara umum dari SD hingga SMA. Ternyata hal ini tidak akurat karena penilai tidak mengetahui dengan baik relevansi dan bidang responden yang dinilainya. Pada akhirnya, pengisian

umpan balik seakan menjadi hanya penggugur kewajiban saja. Namun, ketika pemberian umpan balik dilakukan khusus pada unit ajar tertentu di semester kedua, misalkan khusus SD atau SMP-SMA, guru menjadi lebih antusias karena mereka tahu siapa yang dinilainya .

4. Pengambilan data umpan balik 360-derajat pada pengambilan pertama ternyata meresahkan pengolah data karena mereka seakan kerja dua kali. Ketika pengolahan dilakukan langsung dengan aplikasi, guru yang mendapat tugas mengolah data dapat menghemat waktu dan mempercepat pekerjaan mereka.
5. Pengolahan data umpan balik 360-derajat dalam satu tahun ajaran dilaksanakan di tiap semester untuk memberi kesempatan memperbaiki kinerja pada semester pertama.
6. Penyampaian umpan balik harus mempertimbangkan waktu, tempat dan cara yang tepat. Faktor yang paling mencuat dari ketiga hal tersebut adalah kurangnya durasi penyampaian yang hanya 15-30 menit. Hal ini mengakibatkan tidak efektifnya hasil pengembangan diri yang diharapkan. Karena itu, sebaiknya waktu pemberian umpan balik dapat dialokasikan lebih fleksibel untuk menggali lebih dalam cara meningkatkan kinerja guru sekaligus mendengarkan masukan untuk perbaikan sistem bagi manajemen.
7. Untuk pengembangan dan pelatihan setelah pelaksanaan proses umpan balik 360-derajat tidak dilaksanakan sesuai rencana karena terjadinya pengabaian hasil umpan balik dan kurangnya konsistensi manajemen.

8. Penilaian kinerja tetap menjadi pilihan enam dari tujuh orang responden selain fungsi pengembangan dari sistem umpan balik 360-derajat ini karena guru menginginkan insentif akan perbaikan kinerja yang ditunjukkannya.

## **B. Saran**

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang dapat dipertimbangkan dalam implementasi proses penerapan umpan balik 360-derajat berikutnya di tempat dengan karakteristik serupa adalah:

1. Pastikan langkah-langkah dan rambu-rambu pelaksanaan dalam proses pelaksanaan umpan balik 360-derajat tersebut dilaksanakan.
2. Manajemen, dalam hal ini komite sekolah, perlu meningkatkan konsistensi dalam mengawasi dan mengevaluasi program pengembangan diri yang sudah dimulai.
3. Ditemukannya resistensi ketika terjadi sosialisasi menunjukkan kurangnya tingkat kepercayaan guru terhadap manajemen. Untuk itu, manajemen perlu melakukan pendekatan persuasif untuk meningkatkan kualitas guru yang diharapkan, salah satunya dengan membuka komunikasi dua arah mengenai sistem yang akan diterapkan.
4. Temuan lain berupa tingginya beban kerja guru menjadi pekerjaan rumah yang harus dipecahkan manajemen karena dapat kualitas yang diharapkan. Karena itu, manajemen perlu mengetahui hasil wawancara pemberian umpan balik agar perbaikan sistem juga terjadi secara simultan dengan akan sulit didapatkan jika guru.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H. (2013). *Penilaian Kinerja Pegawai dengan Metode 360-Degrees Feedback*. Jakarta.
- Bacal, R. (2012). *Manager's Guide to Performance Management: Second Edition*. Winconsin: McGraw Hill.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dalton, Maxine A. Using 360-Degree Feedback Successfully. *Leadership in Action Volume 18 Number 1*, 1999: 1-12. Dessler, Gary. *Human Resource Management: Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- Dessler, G. (2006). *Human Resource Management: Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gaspersz, Vincent. *All-In-One Integrated Total Quality Talent Management*. Bogor: Tri-Al-Bros, 2013.
- Ghorpade, J. (2000). Managing Five Paradoxes of 360-Degree Feedback. *Academy of Management Executive Vol. 14 No. 1*, 140-150.
- Greguras, G. J., & Robie, C. (1998). A New Look at Within-Source Interrater Reliability of 360-Degree Feedback Ratings. *Journal of Applied Psychology Vol. 83*, 960-968.
- Heijden, Beatrice I.J.M. van der, & Nijhof, André. (2004). The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems. *International Journal of Human Resource Management Vol. 15*, 435-511.
- Hensel, R., Meijers, F., Leeden, R. v., & Kessels, J. (2010). 360 Degree Feedback: How Many Raters Are Needed for Reliable Ratings on the Capacity to Develop Competences, with Personal Qualities and Development Goals? *The International Journal of Human Resource Management*, 2813-2830.
- Hogan, J., Mount, M., & Motowido, S. (2014). *Which Traits Predict Job Performance*. Retrieved April 4, 2014, from American Psychological Association Website: <http://www.apa.org/helpcenter/predict-job-performance.aspx>

- Kemdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta: KEMDIKNAS.
- Jorgenson, D.L. (1989). *Participant Observation*. Newbury Park, California: Sage Publication.
- Legard, Robin, Keegan Jill, & Ward, Kit. (2003). In-Depth Interview. California: Sage Publication. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*.
- Lepsinger, R., & Antoinette, L. D. (2009). *The and And Science of 360-Degree Feedback: Second Edition*. San Fransisco: John Wiley and Sonc. Inc.
- Lharansia, R. (2009). *Faktor-Faktor Penentu Efektifitas Sistem Penilaian Kompetensi 360-Derajat*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Mahar, Jo-Anne, & Strobert Barbara. (2010). The Use of 360-Degree Feedback Compared to Traditional Evaluative Feedback for the Professional Growth of Teachers in K–12 Education. *Planning and Changing Vol. 41, No. 3/4*, 2010: 147–160.
- Maylett, T., & Riboldi, J. (September 2007). Using 360 Feedback to Predict Performance. *Training and Development* .
- Kwon, D.-B. (2009). Human Capital and Its Measurement. *The Third OECD World Forum on "Statistics, Knowledge, and Policy"* (pp. 1-15). Busan: OECD World Forum.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Pietersen, W. (2010). *Strategic Learning*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ritchie, Jane. (2003). The Applications od Qualitative Methods to Social Sciences: 24-34. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. California: Sage Publications.
- Ritzhie Rogers, E., Rogers, C., & Metlay, W. (2002). Improving the Payoff from 360-Degree Feedback. *Human Rescouce Planning* .
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance* , 4-19.

- Stake, Robert E. (2005). *Qualitative Case Studies*: 443-466
- Strauss, A., & Corbin, J. (2009). *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif: Tatalangkah dan Teknik Teknik Teoritisasi Data*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Memeahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2010). *Research in Organization*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Toegel, Ginka, & Conger, Jay A. (2003). 360-Degree Assessment: Time for Reinvention. *Academy of Management Learning and Education Vol. 2 No 3*: 297-311.
- Tornow, Walter W. Editor's Note: Introduction to Special Issue on 360-Degree Feedback. *Human Resource Management Vol. 32, Numbers 2 and 3, Summer/Fall 1993*: 211-219.
- Verhoglyadova, N. (2006). Definition and Content Interpretation of Human Capital. *Anal. Computer Science Series 4 Tomh 1st Fasc , 249-260*.
- Weatherly, L. A. (2003). Human Capital - The Elusive Asset Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR. *SHRM Research Quarterly* , 1-9.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1993). *Huamn Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. Texas: Center for zeffective Organizations.
- Widyowati, Arini. Penerapan Sistem Penilaian Kinejra 360-Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja. *Humanitas: Jurnal Psikologi Indonesia Vol. 7 No.1*, 2012.
- Velsor, E. V., Leslie, J. B., & Fleenor, J. W. (1991). *Choosing 360: A Guide to Evaluating Multi Rater Feedback Instruments for Management Development*. North Carolina: Center for Creatove Leadership.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods Fourth Edition*. California: SAGE.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Base Perspective. *Journal of Business Research* , 1063-1070.



## LAMPIRAN 1

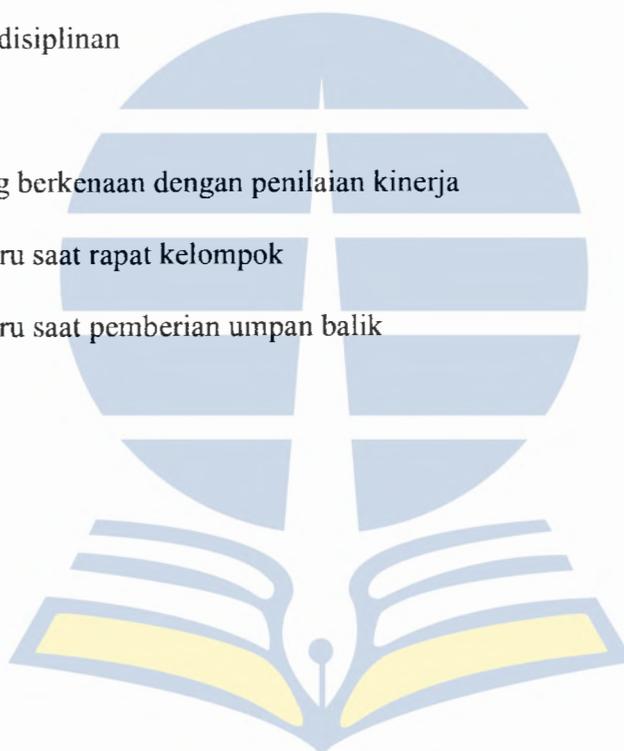
### PEDOMAN OBSERVASI

#### A. Kondisi Umum Al Taqwa College Indonesia

- Kondisi ruang guru di Al Taqwa College Indonesia
- Kondisi sosial guru dengan kolega dan komite
- Kondisi kedisiplinan

#### B. Kondisi yang berkenaan dengan penilaian kinerja

- Kondisi guru saat rapat kelompok
- Kondisi guru saat pemberian umpan balik



## LAMPIRAN 2

## HASIL OBSERVASI LAPANGAN

NO	ASPEK YANG DIOBSERVASI	HASIL PENGAMATAN
1.	Kondisi fisik ruang guru	Baik, setiap guru memiliki meja masing-masing dengan meja tambahan untuk rapat dan lemari-lemari penyimpanan
2.	Kondisi sosial antar guru	Akrab
3.	Kondisi sosial antar guru dan komite	Akrab, hanya terdapat ketegangan soal pekerjaan
4.	Kondisi kedisiplinan guru	Semester Pertama: Terabaikan. Guru terlambat masuk sekolah dan masuk kelas cukup sering tanpa peringatan, terutama pada semester pertama. Semester kedua: Mulai membaik. Bahkan dua guru mengontrak rumah di dekat sekolah.
5.	Kondisi guru saat rapat kelompok	Akrab. Hanya guru-guru paruh waktu yang tidak datang.
6.	Kondisi guru saat pemberian umpan balik.	Menerima dan datang tepat waktu.

### LAMPIRAN 3

#### PANDUAN WAWANCARA

##### PEMBUKAAN

1. Waktu dan lokasi wawancara
2. Identitas responden
3. Pengetahuan mengenai penilaian kinerja secara umum atau sebelumnya dan yang dilakukan di Al Taqwa College Indonesia:

##### PROSES

1. Pengetahuan informan mengenai pemilihan umpan balik 360-derajat ini dipilih sebagai bagian dari penilaian kinerja guru Al Taqwa College Indonesia.
2. Pendapat informan mengenai proses pelaksanaan umpan balik 360-derajat sebagai penilaian kinerja ini?
  - a. Perencanaan: penentuan cara terbaik dalam siapa saja yang dinilai, jenis pengumpulan data beserta jumlahnya, cara menjaga anonimitas, serta memastikan jumlah kuesioner yang sesuai.
  - b. Pengenalan proses umpan balik 360-derajat: rapat orientasi pribadi atau kelompok dan melalui surat pengantar baik konvensional atau elektronik atau *email*
  - c. Pemilihan pemberi umpan balik atau penilai: kecukupan multi-perspektif (ketercapaian jumlah minimum 3 orang setiap perspektif) untuk menjaga

anonimitas dan mendapatkan kelompok dengan beragam derajat kerjasama untuk menghindari bias.

- d. Pengambilan data dan pengolahan data
  - e. Penyampaian umpan balik: sesi, lokasi, dan cara pemberian.
  - f. Pengembangan dan pelatihan: ketercapaian identifikasi target-target pengembangan diri, rapat untuk berbagi dan klarifikasi, perancangan program pengembangan diri, penyampaian strategi mencapai perubahan, dan penggunaan rencana pengembangan diri
  - g. Penilaian kinerja (pada fase kedua) : apakah membantu meraih kesepakatan mengenai ekspektasi yang diharapkan, mendapatkan informasi dari sumber yang lebih luas, dan memfasilitasi diskusi
3. Pendapat dan masukan informan mengenai pelaksanaan.
  4. Pendapat informan mengenai kecukupan informasi dan bantuan selama melaksanakan proses umpan balik 360-derajat.

## **DAMPAK**

1. Kenyamanan pada saat penerapan umpan balik.
2. *(Bagi guru yang mengajar tahun lalu)* Pilihan informan dalam sistem penilaian kinerja: menggunakan umpan balik 360-derajat ini atau dengan sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya.
3. Preferensi informan dalam penggunaan umpan balik 360-derajat, apakah sebagai bagian penilaian kinerja (yang mempengaruhi remunerasi) atau hanya sebagai alat pengembangan diri.

4. Preferensi informan dalam penggunaan umpan balik 360-derajat, apakah oleh atasan saja atau semua perspektif
5. (*Bagi anggota komite*) Kemampuan umpan balik 360-derajat ini penilaian kinerja 360-derajat ini sebagai alat perbaikan kinerja guru.
6. (*Bagi anggota komite*) Efektifitas penilaian kinerja dengan umpan balik 360- sebagai alat pengambilan keputusan.
7. Harapan informan dari penilaian kinerja ini.

### **PROBING**

1. Hipotesis: “Seandainya ... “
2. Provokatif: “Katanya ...”
3. Ideal: “ Menurut/ Ibu bapak apa yang disebut dengan ...yang sesuai?”
4. Interpretatif: “”Tadi Bapak/ Ibu katakan...”

### **PENUTUPAN**

1. Kemungkinan kunjungan ulang
2. Ucapan terima kasih dan berpamitan

## LAMPIRAN 4

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

## TRANSKRIP WAWANCARA I

P: Peneliti

AR: Abdurrahman

Waktu: 3 Mei 2014

- P : Bismillahirrahmaanirrahiim. Assalaamu'alaikum, Pak Abdur..
- AR : Rahman...
- P : Rahman. Oke. Kenalan dulu, ya. Bapak nama lengkapnya adalah...
- AR : Abdurrahman
- P : Abdurrahman. Oke, kemudian, alamatnya nanti diisi berikutnya saja. Pendidikan terakhir, Pak?
- AR : Pendidikan terakhir S1 Bahasa Arab, Universitas Indonesia Tahun 2008.
- P : Posisi di sekolah mengajar apa, Pak?
- AR : Mengajar 4-5 pelajaran. It's okay?
- P : Yaitu?
- AR : I'll mention, Bahasa Indonesia, *for all level, I meant*, Secondary, PKn, Sejarah, Arabic, *and* IPS
- P : Wow. Lama mengajar keseluruhan berapa tahun, Pak.
- AR : Disini setahun, di Dompot Dhuafa setahun, di bimbel sekitar empat tahun.
- P : Jadi total berapa tahun, Pak?
- AR : Empat, *lah*, empat tahun. Soalnya kalau di bimbel itu sekalian, *yah*, di sekolah juga, di bimbel juga.
- P : Bapak kan kemarin sudah tahu tentang penilaian kinerja itu, *kan ya?*
- AR : Iya, Miss.
- P : Sudah dapat juga *feedbacknya* apa. Kemudian, saya tanya dulu *nih*, Bapak kira-kira nggak prosesnya kayak gimana?
- AR : *Insyallah*, tahu, ya.
- P : *Insyallah*, tahu. Bagaimana tuh?
- AR : Soalnya, mm, penilaian keseluruhan itu ada.. ada variabel-variabelnya, ya. Bagaimana cara ngajar di kelas, persiapan teori, *lesson plan, planning*, kendati kadang tidak terkejar kesemuanya itu Miss. Bahkan juga kadang diberi tahun dulu yah, sebelumnya, apa-apa saja. Jadi tahulah, *insyallah*.
- P : Kalau menurut Bapak fungsinya apa Pak?
- AR : Fungsinya untuk menjaga kualitas, kemudian juga untuk meningkatkan kualitas pengajaran, kemudian juga ini, pengembangan kali ya. Terutama karena, *insyallah*, ini, saya kan tahun pertama mengajar 4-5 mata pelajaran. Tentunya di tahun pertama ini saya

- ibaratnya tidak memiliki apa yang dinamakan dengan infrastruktur maupun suprastruktur. Atau maksudnya.. warisan dari sebelumnya saya nggak dapat, Miss.
- P : Wah, warisannya? jadi bikin semuanya dari awal ya?
- AR : Iya, bikin semuanya dari awal.. coba-coba.. gitu ya.. kalau ini-itu-ini-itu... gitu ya
- p : Baiklah. Tadi juga Bapak kan bilang yang tentang observasi. Akalu mulai tahun ini kita pakai metode 360-derajat. Bapak tahu nggak bahwa itu kita terapkan tahun ini?
- AR : Saya nggak tahu Miss. Maksudnya apa, Miss?
- P : Oke. Belum tahu, ya. Belum ada yang menginformasikan itu?
- AR : Belum. Itu satu putaran penuh, Miss?
- P : Iya, satu putaran penuh. Itu fungsinya apa?
- AR : Fungsinya apa.. hmmm.. berarti fungsi dan tujuannya belum tau, Pak? Karena belum dapat informasi yang cukup?
- P : Kalau itu belum tahu Miss.
- AR : Maap sebelumnya, Miss.
- P : *Nggak* apa-apa. Kita lanjut, saya mau *ngasih* tahu aja yang.. ingat nggak Bapak pernah mengisi kertas yang ijo-ijo itu?
- AR : Iya, Miss.
- P : Nah, itu salah satu bentuknya.
- AR : Oooh.
- P : Itu disebut dengan 360-derajat. Dari segala arah, siswa juga mengukur, guru jugamengukur. Nah, itu yang disebut dengan 360-derajat. Sudah dapat, ya?
- AR : InsyaAllah Miss.
- P : InsyaAllah. Oke. Sekarang kita mau *ngomongin* itu. Bapak mengharapkan apa dari penilaian kinerja tadi? Penilaian kinerja 360-derajat. Kan sudah mulai diterapkan tahun ini, kira-kira Bapak punya harapan apa dari penilaian itu?
- AR : *Oobjektif*, penilaiannya bersahabat. {*er*nilaian bersahabat itu maksudnya [pengertian *yah*, *conditional*. For teaching here, objective dan bersahabat.
- P : Hanya itu saja.
- AR : Iya, hanya itu saja.
- P : Baiklah, kita masuk ke proses nih. Kita baru melaksanakan beberapa bulan saja kan, Pak , jadi memang belum selesai. Kira-kiraBapak sudah bisa meihat kelebihan dan/ atau kekurangannya, *nggak*? Mungkin bisa di-*share*.
- AR : Dari program itu. Penilaian kinerja itu. Kira-kira kelebihanya apa.. kekurangannya apa?
- P : Kalau saya, jujur aja ya *nggak apa-apa* ya.
- AR : *Nggak* apa-apa. Jangan kuatir, ini untuk tujuan penelitian.
- P : Sejauh ini saya juga belum merasa maksimal Miss. Jadi terkadang saya sungkan memberikan masukan kepada pemimpin karena saya

- juga belum maksimal ya. Alasan kedua, untuk program itu, saya belum memahami secara utuh. Khawatir, tidak sesuai pada porsinya.  
*Punten* ya, Miss.
- AR : Nggak apa-apa, Pak.
- P : Oke, kelebihanannya belum merasakan ya, Pak?
- AR : Betul. Itu adalah perasaan saya. Jadi, saya belum bisa memberikan masukan karena dua alasan tadi, gitu ya.
- P : Oke, berarti karena
- AR : Informasi yang belum sampai, belum cukup, dan saya juga belum merasakan positifnya.
- P : Nah, tadi Bapak menyebutkan soal kenyamanan. Pada saat ini kan sedang diterapkan. Bapak merasa nyamankah dengan penerapan penilaian kinerja 360-derajat ini?
- AR : *InsyaAllaah*, cukup nyaman Miss. Tapi saya hanya tahu secara garis besar saja ya
- P : *Nggak* apa-apa, Pak.
- AR : Merasa nyaman. Iya, saya merasa nyaman.
- P : Tidak merasa terintimidasi?
- AR : Tidak Miss.
- P : Ok. Tapi menurut Bapak perlu tidak melakukan itu, atau cukup dengan observasi kelas saja?
- AR : Jangan dari kelas ya Miss. Semua aspek perlu dinilai. Disiplin lah. Termasuk disimpilin
- P : Atau menurut Bapak adakah yang perlu disesuaikan
- AR : Saya rasa konsep ini pasti belum maksimal karena sekolah ini belum stabil. Misalnya, untuk saya yang mengajar banyak materi, misalnya, kelengkapan, misalnya konsep lesson plan, pengerjaannya sekalipun itu terkalahkan dengan agenda yang ada di depan mata di setiap mengajar. Misalnya, *class test* gitu ya. Atau apa gitu. Itu sih Miss masukan saya kondisional untuk kondisi sekolah juga, belum stabil kalau saya pikir. Sehingga satu guru itu hingga beberapa pelajaran. Begitu.
- P : *Workload* ya.
- AR : *Bingung* nggak ngisinya Pak. Sempat merasa bingung mengisi form hijau garis-garis itu?
- P : Sempat merasa bingung.
- AR : Bingung dalam hal apa?
- P : Satu variabel dengan variabel yang lainnya lagi, saya nggak punya itunya kali ya. Kadang ada satu variabel yang maksudnya tidak aplikatif dengan kondisi sekolah gitu tapi jadi penilaian. Apa ya? Lupa saya Miss.
- AR : Oke, kan waktu itu ada tentang disiplin, ada tentang kerapihan, integrasi akhlak...nanti mungkin kita *share* ketika kita punya formnya ya Pak.
- P : Bisa jadi. Bisa Jadi.

- AR : Oke. Poinnya itu bedanya apa ya.. bedanya gitu maksudnya. Bisa nggak ya poin ini dinilai di sekolah ini. Jadi, nggak masuk penilaian sekolah ini.
- P : Terima kasih, saya masuk hal teknis Pak. Kira-kira Bapak merasa terbantu atau terbebani dengan penilaian ini?
- AR : Terbantu iya, tapi karena hasilnya tidak dapat saya dapatkan. ACTlah, Aksi Cepat Tanggap.
- P : Jadi maksudnya
- AR : Jadi agak lambat saya untuk memahaminya.
- P : Tapi kalau dari pihak manajemen, apakah cepat memberikan umpan balik?
- AR : Cepat, cepat. Cuman sayanya aja yang suka menghindar.
- P : Ooh. (tertawa) Kan sempat diberikan input dari Ms. Mus ya? Kira-kira itu cukup nggak untuk Bapak meningkatkan kompetensi atau memperbaiki diri?
- AR : Cukup
- P : Ada sara yang lain, Pak
- AR : Cukup kayaknya.
- P : Bapak sudah disini sudah lebih dari 7 bulan ya?
- AR : Sejak Januari 2013, Miss. Sudah lebih dari setahun.
- P : Berarti tahun ajaran kemarin sudah ada disini ya?
- AR : Semester duanya.
- P : Nah, dibandingkan dengan penilaian kinerja tahun lalu, jika memang ada, mana yang menurut Bapak lebih baik.
- AR : Tahun lalu saya belum mendapatkan hasilnya, Miss.
- P : Jadi memang tahun lalu belum ada ya?
- AR : Tahun lalu belum ada.
- P : Mana yang Bapak rasa lebih baik. Ada atau tidak?
- AR : Lebih baik ada. Tertulis, kalau secara klisan itu kan terkadang sekilas aja. Bahkan jumlah poinnya pun ketahuan.
- P : Nah, mengenai dampaknya Pak. Mana yang Bapak pilih: metode ini sebagai masukan saat atau sebagai bagian penilaian kinerja yang menjadi bagian perubahan remunerasi di tahun depan? Mana yang Bapak pilih.
- AR : Saya setuju itu jadi variabel, tapi dilihat juga dari beban kerja yang diampu oleh pengajar. Kembali lagi ya. Itu boleh jadi variabel penilaian.
- P : Jadi Bapak setujukah?
- AR : Ya. Sebagai bagian. Dan bagian yang lain bersahabat dengan kondisi.
- P : Pertanyaan terakhir, Pak. Jika Bapak menjadi pimpinan sekolah, apa yang akan Bapak lakukan dari hasil appraisal 360-derajat.
- AR : Ya, kalau saya kan di hasil itu di outputnya bagaimana. Kalau saya akan coba memenuhi output lalu sampaikan kepada pegawai yang bersangkutan dan jangan sungkan untuk membantu mereka untuk memenuhi pencapaian tujuan dari program ini.

## TRANSKRIP WAWANCARA II

P: Peneliti

I: Ida – Guru

Waktu: 28 April 2014

P	: Bismillaahirrahmaanirraahim. Hari Senin, tanggal 28 April 2014 pukul 10.48 berlokasi di ATC. Kalau yang Ibu tahu tentang penilaian kinerja untuk tahun ini sudah berapa kali diambil.	
I	: Kinerja siapa?	
P	: Kinerja Ibu.	
I	: Maksudnya gimana?	
P	: Penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen itu sudah berapa kali semenjak Ibu bekerja disini?	
I	: Penilaian kinerja? Class observasi gitu ya?	
P	: Bisa, pas observasi. Atau Ibu sudah tahu tentang penilaian kinerja atau belum?	
I	: Belum	10
P	: Apa pernah disampaikan oleh manajemen bahwa akan ada penilaian kinerja?	
I	: Yah paling Cuma itu aja, class observasi, terus feedbacknya abis itu sudah, itu aja.	4
P	: Nah, berarti lanjut aja ya. Untuk feedback 360-derajat yang kita lakukan tahun ini. Ibu tahu tidak kenapa itu dipilih oleh Al Taqwa?	
I	: Yang mana?	
P	: Yang saat ini kita lakukan.	
I	: Itu maksudnya gimana umpan balik 360-derajat?	
P	: Yang menurut Ibu, kenapa Al Taqwa pakai itu?	
I	: Sistem yang kemarin itu?	
P	: Sistem yang tahun ini.	
I	: Yang itu kan? Ceklis, ceklis itu ya. Ya, mungkin itu ya, kebanyakan protes dari kitanya sendiri. Karena kan dari tahun lalu kita akan dijanjikan reward bagi yang kerjanya bagus dan itu penilaiannya selama tahun. Dan pas akhir tahun kemarin tuh kita lihat nggak ada gitu, maksudnya, omong doang. Tapi ya alhamdulillah sekarang dengan adanya sistem tersebut ya alhamdulillah lumayan memperbaiki kekurangan di tahun lalu.	3 1
P	: Berarti tahun lalu memang belum ada penilaian kinerja begitu gitu ya?	
I	: Sepertinya belum. Cuma ada feeback-feedback aja tapi itu nggak masuk ke penilaian.	4
P	: Kemudian, aakah ibu mendapatkan informasi yang jelas mengenai proses feedback yang kita lakukan tahun ini? Caranya, misalnya? Siapa saja yang dinilai? Siapa saja yang dinilai?	
I	: Iya, he-eh.	2
P	: Ibu tahu siapa saja yang menilai Ibu?	
I	: Semjuanya kan?	
P	: Semuanya, seperti?	

I	: Guru, anak-anak, maintenance, sama security?	2
P	: Oke. Cara pengumpulan datanya?	
I	: Dengan mengisi appraisal.	2
P	: Oke. Jumlahnya?	
I	: 30-an kali ya? Eh, 30an itu untuk staf dan guru aja. Kalo dengan anak-anak mungkin ya 80 atau 90. 110. Kalo nggak salah ya.	2
P	: Kalau enggak salah berarti bener biasanya (tertawa)Kemudian, m cara menjaga anonimitas. Biar tetap anonim, apakah sempat disampaikan oleh panitia Penilaian Kinerja?	
I	: (tertawa) Maksudnya?	
P	: Seupaya tetap anonim, supaya yang dinilai tidak tahu siapa yang menilai. Apakah itu dijaga?	
I	: Iya, dijaga.	2
P	: Oke. Kemudian... Nah Ibu mendapatkan informasi tersebut melalui apa Bu?	
I	: Informasi...	
P	: Mengenai penilaian kinerja 360-derajat itu.	
I	: Kalau misalnya guru-guru kan dipanggil kayak kemarin jadi satu waktu satu tempat, bareng-bareng semua. Kalau anak-anak, ng... kalau tahun lalu (semester sebelumnya-pen) hanya perwakilan saja, sathu saya. Untuk tahun ini kayaknya semua... semua anak ngisi, baik yang primary, atau yang secondary. Kalau yang secondary kan mereka kan dapet file di laptop atau komputer terus mereka ngisi, terus disimpan lalu diolah. Kalau yang primary karena kan mereka kan masih anak-anak, dan bahasanya masih belum paham, nah supaya paham, guru yang ditugaskan menerjemahkan ke Bahasa Indonesia, tapi mereka juga ya ngisi sendiri.	2
P	: Oke. Nah, menurut Ibu, nih, cukup nggak sih dengan jumlah sebanyak itu untuk menilai seseorang?	
I	: Cukup.	2
P	: Apa berlebihan?	
I	: Cuman... cukup sih... cuman saya ada kritik aja untuk sistem penilaian itu, karena kan kalau Pak Maintenance. Ya udah, maintenance yang menilai sendiri, atau guru menilai maintenance juga menilai, tapi kalau anak-anak, kayaknya mereka nggak tahu ya... jadi mereka untuk ke depannya, mereka enggak usah ngisi form yang appraisal maintenance.	2
P	: Oh, gitu ya.	
I	: Kalau anak-anak mungkin cukup guru dan admin aja.	2
P	: Takunya kenapa tu?	
I	: Takutnya kan ntar ada salah penilaian gitu. Daripada salah penilaian mending, ya udah yan jelas-jelas mereka tahu aja. Kalau guru kan mereka tahu gimana ngajarnya? Kehadirannya? Kalau maintenance... bahkan kemarin.. bapak ini yang mana ya ya... kalau gitu kan jadi ntar dikarang-karang gitu... jadi kurang valid juga gitu.	2
P	: Oke. Kemudian untuk sesinya kemarin itu tepat atau enggak, atau Ibu	

	punya usul lain untuk mengisi kuesioner itu?	
I	: Saya rasa itu lebih baik daripada yang tahun lalu (semester lalu-Pen) kan kita dikasih lembaran terus dikasih deadline.. biasanya kalau dikasih deadline tuh kebanyakan molor-molor. Jadi bagus sih yang kemarin, yang tahun ini (semester ini – Pen) satu waktu satu tempat.	2
P	: Pada semester ini mungkin ya Bu?	
I	: Iya, semester ini. Karena kalau yang tahun lalu tuh kebanyakan dikasih kertas, simpan, lupa deh.	2
P	: (tertawa) dan hilang.	
I	: (tertawa) iya. Kalau bareng-bareng kan, selesai nggak selesai ya harus selesai gitu. Nggak keluar sebelum selesai, itu lebih bagus. Lebih cepat juga hasilnya.	2
P	: Nah, sebenarnya umpan balik yang ini adalah untuk kedua belah pihak , manajemen dan ibu untuk mengembangkan diri. Kira-kita, Ibu dari yang penilaian yang satu semester kemarin, sudah membuat rencana untuk mengembangkan diri atau belum? Karena sudah sempat disampaikan untuk feedbacknya aja ya.	
I	: Sudah. Kemarin yang waktu lalu kan di itu, saya kan tidak selalu datang waktu briefing. Sekarang kan saya udah dateng terus, gitu (tertawa).	6
P	: Dan itu terbukti ya, Best Teacher, ya. Itu salah satunya iya.. baik-baik... Kemudian... m... ada lagi input lain selain yang tadi, Bu?	
I	: Ada masukan sih saya paling nggak suka lihat angka, sebaiknya untuk feedback yang dipanggil satu-satu per guru, itu nggak usah dicantumin angka, cantumin aja apa yang perlu kita perbaiki.	2
P	: Oh, gitu. Tertulis, atau... gimana tuh?	
I	: Tertulis bisa... asal jangan angka karena saya jijik banget sama angka. (tertawa) Ya mungkin itu saya sih, saya pribadi.	2
P	: Oke... Oke... Oke...	
I	: Lebih baik langsung aja, to the point, kita kurangnya dimana, harusnya seperti apa , kayaknya lebih berbekas, karena kalau angka itu.. pengalaman pribadi ya, sepertinya saya sudah melakukan yang maksimal tapi kok angkanya segini gitu, itu kan malah bikin kecewa gitu, kalau dari pihak saya sendiri, gitu. Jadi, kalau saya sih mending ya udah untuk yang kemarin ya udahlah biarlah tapi nanti ada evaluasi gitu. Evaluasinya dengan catatan aja. Apa yang kurang di apa, terus apa yang harus dilakukan gitu.	2
P	: oh, gitu, jadi di laporannya, gitu ya bu ya?	
I	: He-eh.	
P	: Gitu ya. Laporannya berbentuk deskripsi.	
I	: Iya. Poin-poin aja.	2
P	: Ada lagi, Bu?	
I	: Sepertinya, sudah.	
P	: Nah, untuk ... kita sudah melaksanakan ini hampir delapan bulan ya. Ibu harus jujur, naymankah dengan proses ini? Bahwa Ibu dinilai oleh banyak orang menggunakan ceklis atau input atau apapun? Adakah	12

perasaan nyaman atau adakah perasaan tidak nyaman ketika ini diterapkan?

- I : Biasa aja sih.  
Oh, biasa aja. Cuma yang tadi aja tuh, untuk feedbacknya nggak berbentuk angka. 12
- P : Oh, gitu. Sip. Sip. Sebenarnya ada dua pilihan nih untuk feedback ini, apakah untuk feedback saja atau berpengaruh terhadap PK yang tentunya berpengaruh pada remunerasi. Karena Ibu disini tahun lalu juga, mana yang Ibu pilih untuk tahun ini? Hanya feedback aja, atau berpengaruh terhadap PK?
- I : Yang kedua. 5
- P : Oh, yang kedua. Kenapa Ibu?
- P : Iya dong, masa kalau feedback aja terus kita tahu terus selesai. Kalau yang kedua kan feedback terus kita juga berusaha nyari solusi sih, menemukan solusi dan tentunya nanti kan dilihat juga dari feedback itu kemajuannya apa gitu. Dan untuk appraisal selanjutnya kita juga bisa tahu udah bener belum langkah yang ditempuh yang untuk kita sendiri gitu feedback diri kita. 5 11



### TRANSKRIP WAWANCARA III

P: Peneliti

I: Ida – Guru

Waktu: 28 April 2014

P	: Bismillaahirrahmaanirraahim. Hari Senin, tanggal 28 April 2014 pukul 10.48 berlokasi di ATC. Kalau yang Ibu tahu tentang penilaian kinerja untuk tahun ini sudah berapa kali diambil.	
I	: Kinerja siapa?	
P	: Kinerja Ibu.	
I	: Maksudnya gimana?	
P	: Penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen itu sudah berapa kali semenjak Ibu bekerja disini?	
I	: Penilaian kinerja? Class observasi gitu ya?	
P	: Bisa, pas observasi. Atau Ibu sudah tahu tentang penilaian kinerja atau belum?	
I	: Belum	10
P	: Apa pernah disampaikan oleh manajemen bahwa akan ada penilaian kinerja?	
I	: Yah paling Cuma itu aja, class observasi, terus feedbacknya abis itu sudah, itu aja.	4
P	: Nah, berarti lanjut aja ya. Untuk feedback 360-derajat yang kita lakukan tahun ini. Ibu tahu tidak kenapa itu dipilih oleh Al Taqwa?	
I	: Yang mana?	
P	: Yang saat ini kita lakukan.	
I	: Itu maksudnya gimana umpan balik 360-derajat?	
P	: Yang menurut Ibu, kenapa Al Taqwa pakai itu?	
I	: Sistem yang kemarin itu?	
P	: Sistem yang tahun ini.	
I	: Yang itu kan? Ceklis, ceklis itu ya. Ya, mungkin itu ya, kebanyakan protes dari kitanya sendiri. Karena kan dari tahun lalu kita akan dijanjikan reward bagi yang kerjanya bagus dan itu penilaiannya selama tahun. Dan pas akhir tahun kemarin tuh kita lihat nggak ada gitu, maksudnya, omong doang. Tapi ya alhamdulillah sekarang dengan adanya sistem tersebut ya alhamdulillah lumayan memperbaiki kekurangan di tahun lalu.	3 1
P	: Berarti tahun lalu memang belum ada penilaian kinerja begitu gitu ya?	
I	: Sepertinya belum. Cuma ada feeback-feedback aja tapi itu nggak masuk ke penilaian.	4
P	: Kemudian, aakah ibu mendapatkan informasi yang jelas mengenai proses feedback yang kita lakukan tahun ini? Caranya, misalnya? Siapa saja yang dinilai? Siapa saja yang dinilai?	
I	: Iya, he-eh.	2
P	: Ibu tahu siapa saja yang menilai Ibu?	
I	: Semjuanya kan?	

- P : Semuanya, seperti?
- I : Guru, anak-anak, maintenance, sama security? 2
- P : Oke. Cara pengumpulan datanya?
- I : Dengan mengisi appraisal. 2
- P : Oke. Jumlahnya?
- I : 30-an kali ya? Eh, 30an itu untuk staf dan guru aja. Kalo dengan anak-anak mungkin ya 80 atau 90. 110. Kalo nggak salah ya. 2
- P : Kalau enggak salah berarti bener biasanya (tertawa) Kemudian, cara menjaga anonimitas. Biar tetap anonim, apakah sempat disampaikan oleh panitia Penilaian Kinerja?
- I : (tertawa) Maksudnya?
- P : Seupaya tetap anonim, supaya yang dinilai tidak tahu siapa yang menilai. Apakah itu dijaga?
- I : Iya, dijaga. 2
- P : Oke. Kemudian... Nah Ibu mendapatkan informasi tersebut melalui apa Bu?
- I : Informasi...
- P : Mengenai penilaian kinerja 360-derajat itu.
- I : Kalau misalnya guru-guru kan dipanggil kayak kemarin jadi satu waktu satu tempat, bareng-bareng semua. Kalau anak-anak, ng... kalau tahun lalu (semester sebelumnya-pen) hanya perwakilan saja, sathu saya. Untuk tahun ini kayaknya semua... semua anak ngisi, baik yang primary, atau yang secondary. Kalau yang secondary kan mereka kan dapet file di laptop atau komputer terus mereka ngisi, terus disimpan lalu diolah. Kalau yang primary karena kan mereka kan masih anak-anak, dan bahasanya masih belum paham, nah supaya paham, guru yang ditugaskan menerjemahkan ke Bahasa Indonesia, tapi mereka juga ya ngisi sendiri.
- P : Oke. Nah, menurut Ibu, nih, cukup nggak sih dengan jumlah sebanyak itu untuk menilai seseorang? 2
- I : Cukup. 2
- P : Apa berlebihan?
- I : Cuman... cukup sih... cuman saya ada kritik aja untuk sistem penilaian itu, karena kan kalau Pak Maintenance. Ya udah, maintenance yang menilai sendiri, atau guru menilai maintenance juga menilai, tapi kalau anak-anak, kayaknya mereka nggak tahu ya... jadi mereka untuk ke depannya, mereka enggak usah ngisi form yang appraisal maintenance. 2
- P : Oh, gitu ya.
- I : Kalau anak-anak mungkin cukup guru dan admin aja. 2
- P : Takunya kenapa tu?
- I : Takutnya kan ntar ada salah penilaian gitu. Daripada salah penilaian mending, ya udah yan jelas-jelas mereka tahu aja. Kalau guru kan mereka tahu gimana ngajarnya? Kehadirannya? Kalau maintenance... bahkan kemarin.. bapak ini yang mana ya ya... kalau

- gitu kan jadi ntar dikarang-karang gitu... jadi kurang valid juga gitu.
- P : Oke. Kemudian untuk sesinya kemarin itu tepat atau enggak, atau Ibu punya usul lain untuk mengisi kuesioner itu? 2
- I : Saya rasa itu lebih baik daripada yang tahun lalu (semester lalu-Pen) kan kita dikasih lembaran terus dikasih deadline.. biasanya kalau dikasih deadline tuh kebanyakan molor-molor. Jadi bagus sih yang kemarin, yang tahun ini (semester ini – Pen) satu waktu satu tempat. 2
- P : Pada semester ini mungkin ya Bu?
- I : Iya, semester ini. Karena kalau yang tahun lalu tuh kebanyakan dikasih kertas, simpan, lupa deh. 2
- P : (tertawa) dan hilang.
- I : (tertawa) iya. Kalau bareng-bareng kan, selesai nggak selesai ya harus selesai gitu. Nggak keluar sebelum selesai, itu lebih bagus. Lebih cepat juga hasilnya. 2
- P : Nah, sebenarnya umpan balik yang ini adalah untuk kedua belah pihak, manajemen dan ibu untuk mengembangkan diri. Kira-kita, Ibu dari yang penilaian yang satu semester kemarin, sudah membuat rencana untuk mengembangkan diri atau belum? Karena sudah sempat disampaikan untuk feedbacknya aja ya.
- I : Sudah. Kemarin yang waktu lalu kan di itu, saya kan tidak selalu datang waktu briefing. Sekarang kan saya udah dateng terus, gitu (tertawa). 6
- P : Dan itu terbukti ya, Best Teacher, ya. Itu salah satunya iya.. baik-baik...  
Kemudian... m... ada lagi input lain selain yang tadi, Bu?
- I : Ada masukan sih saya paling nggak suka lihat angka, sebaiknya untuk feedback yang dipanggil satu-satu per guru, itu nggak usah dicantumin angka, cantumin aja apa yang perlu kita perbaiki. 2
- P : Oh, gitu. Tertulis, atau... gimana tuh?
- I : Tertulis bisa... asal jangan angka karena saya jijik banget sama angka. (tertawa) Ya mungkin itu saya sih, saya pribadi. 2
- P : Oke... Oke... Oke...
- I : Lebih baik langsung aja, to the point, kita kurangnya dimana, harusnya seperti apa, kayaknya lebih berbekas, karena kalau angka itu.. pengalaman pribadi ya, sepertinya saya sudah melakukan yang maksimal tapi kok angkanya segini gitu, itu kan malah bikin kecewa gitu, kalau dari pihak saya sendiri, gitu. Jadi, kalau saya sih mending ya udah untuk yang kemarin ya udahlah biarlah tapi nanti ada evaluasi gitu. Evaluasinya dengan catatan aja. Apa yang kurang di apa, terus apa yang harus dilakukan gitu. 2
- P : oh, gitu, jadi di laporannya, gitu ya bu ya?
- I : He-ch.
- P : Gitu ya. Laporannya berbentuk deskripsi.
- I : Iya. Poin-poin aja. 2
- P : Ada lagi, Bu?

- I : Sepertinya, sudah.
- P : Nah, untuk ... kita sudah melaksanakan ini hampir delapan bulan 12  
ya. Ibu harus jujur, naymankah dengan proses ini? Bahwa Ibu dinilai  
oleh banyak orang menggunakan ceklis atau input atau apapun?  
Adakah perasaan nyaman atau adakah perasaan tidak nyaman ketika  
ini diterapkan?
- I : Biasa aja sih. 12  
Oh, biasa aja. Cuman yang tadi aja tuh, untuk feedbacknya nggak  
berbentuk angka.
- P : Oh, gitu. Sip. Sip. Sebenarnya ada dua pilihan nih untuk feedback  
ini, apakah untuk feedback saja atau berpengaruh terhadap PK yang  
tentunya berpengaruh pada remunerasi. Karena Ibu disini tahun lalu  
juga, mana yan Ibu pilih untuk tahun ini? Hanya feedback aja, atau  
berpengaruh terhadap PK?
- I : Yang kedua. 5
- P : Oh, yang kedua. Kenapa Ibu?
- P : Iya dong, masa kalau feedback aja terus kita tahu terus selesai. Kalau 5  
yang kedua kan feedback terus kita juga berusaha nyari solusi sih, 11  
menemukan solusi dan tentunya nanti kan dilihat juga dari feedback  
itu kemajuannya apa gitu. Dan untuk appraisal selanjutnya kita juga  
bisa tahu udah bener belum langkah yang ditempuh yang untuk kita  
sendiri gitu feedback diri kita.

### TRANSKRIP WAWANCARA III

P: Peneliti

L: Lomo – Guru dan Primary Head of School

Waktu: 5 Juni 2014

- P : Wawancara tanggal 5 Juni pukul 9. Lokasi Al Taqwa College Indonesia, Hambalang, Sentul. Selamat Pagi, Ibu Lomo.
- L : Pagi, Bu Mierza.
- P : Terima kasih waktunya, bersedia diwawancarai. Semoga tidak makan waktu lama, jadi Ibu bisa meneruskan kegiatan Ibu, ya.
- L : Saya sukanya makan burger, Miss.
- P : Ibu nanti kalau bicara mohon lebih keras ya, Bu, ya, agar terekam.
- L : Iya, baiklah.
- P : Oke, kita mulai, Ibu bisa tolong sebutkan nama lengkapnya?
- L : Lomo Agustina
- P : Saat ini tinggal dimana, Ibu?
- L : Di Griya Alam Sentul Blok C5 No .16, tetangga Ms. Mierza.
- P : Pendidikan terakhirnya, Ibu?
- L : S1
- P : Jurusan?
- L : Komunikasi.
- P : Dimana?
- L : UI
- P : Untuk saat ini, posisi di sekolah bisa disebutkan, Bu?
- L : Di...
- P : Al Taqwa College.
- L : Iya,
- P : Posisinya sebagai apa?
- L : Sebagai guru kelas 6
- P : Ada jabatan lain?
- L : Sebagai Head of School Primary
- P : Guru kelas 6 itu mengajar pelajaran apa saja ya, Bu?
- L : Guru kelas 6. Maksudnya saya?
- P : Iya.
- L : Mengajar English.. eh sorry.. science, matematika, PKN, dan beberapa pelajaran lain.
- P : Untuk di Al Taqwa sendiri sudah lama mengajar berapa lama?
- L : Dua tahun.
- P : Sementara keseluruhan karir mengajar Ibu sudah berapa lama?
- L : Um... 7 tahun.
- P : Oh, masya Allah sudah tujuh tahun ya. Dihitung dulu, silahkan.
- L : (tertawa) Maklum.
- P : Tidak apa-apa. Saya maklumi, Bu.
- L : Soal waktu itu suka lupa.
- P : Oke, kita mulai Bu. Kita akan membicarakan tentang Penilaian Kinerja yang diterapkan di Al Taqwa. Tapi, sebelum itu, mengenai penilaian

	kinerja secara umum ya. Yangtelah ibu lakukan ata ketahui sebelumnya. Seblum di Al Taqwa Colllege atau di tempat Ibu sebelumnya, apakah Ibu sudha mengalami penilaian kinerja?	
L	: Pernah, tapi di sekolah sebelumnya.	
P	: Sekolah sebeumnya. Bisa tolong dijelaskan, Ibu, bagaimana sekolah sebelumnya menerapkan penilaian kinerja?	
L	: E... kira-kira sama seperti yang kita jalankan. Biasanya dari kurikulum itu, apa namanya... supervisi ya? Supervisi ke kelas itu dalam satu semester mungkin... malah sebulan sekali. Itu dari pusat, karena kita kan cabang.	10
P	: Di Fajar Hidayah.	
L	: Di Fajar Hidayah itu. Lalu m... biasanya sih interview sama pimpinan one-by-one terus, ya... seperti ngobrol biasa... ditanya seperti apa dan hambatannya apa dan seterusnya dan seterusnya... Traus ada juga, paling mengisi beberapa form gitu seperti apa ya.. lupa.. seperti m.. pengembangan seperti apa.. kesulitannya seperti apa... Apa yang bisa kita tawarkan sebagai guru, dan seterusnya gitu deh.	10
P	: Frekuensinya?	
L	: Kalau dulu, e... kita di Fajar Hidayah kan dibilangnya trainer... sering... cukup sering. Jadi sekaligus supervisi sekaligus input. Jadi, kita ngobrol. Habis ngajar kita langsung ngobrol.	10
P	: E... lanjut ya Bu. E.... Untuk penilaian kinerjanya, menurut Ibu, sebelumnya... apakah standarnya jelas?	
L	: Kalau secara kertas sih jelas ya, sama kan? Tapi hasilnya kayaknya nggak deh.	10
P	: E... maksudnya gimana tuh?	
L	: Yang... nggak jelas ininya. Hasilnya seperti apa. Maksudnya kalau di sana kan ada misalnya gini. Can you cut it... Apa?	
P	: Ya lanjut, Bu.	
L	: Lanjut. Jadi hm... ketika proses, prosesnya sih jalan. Tapi, hasilnya misalnya akhir tahun kan ada ini nih karyawan atau guru telaan, misalnya, kayak gitu, ya... nggak terlalu open juga hasilnya seperti apa.	10
P	: Oh, gitu. Sedangkan untuk kesempatan mengembangkan karirnya itu gimana nih, Bu, dari penilaian itu?	
L	: Um.. sama. Kurang.. kurang diaplikasi setelah hasil proses itu kurang tahu deh bagaimana gitu. Gtiu, misalnya kayak, siapa dikirim ke mana gitu misalnya kan based on sesuatu gitu kan, kalau ini nggak.	10
P	: Begitu. Kalau menurut Ibu krang begitu jelas, ya?	
L	: Ya.	
P	: Oke. Tapi untuk pemberian umpan baliknya bagaimana, Bu?	
L	: E... baik sih karena memang kan tadi itu disupervisi pun langsung kita discuss. Diwawancara pun langsung kita discuss. Seperti itu sih. Cuma lebih ke kalau hasilnya ntar kayak kenaikan gaji itu nggak jelas. Ntar kalau kenaikan jabatan, itu kurang jelas. Gitu...	10

- P : Menurut Ibu, penilaian kinerja yang terjadi sebelumnya itu longgar atau ketat?
- L : Longgar... Ketat... Sebenarnya kalau dibilang sih berasanya ketat. 10  
Kayaknya seperti ketat gitu. Jadi, kayak misalnya itu kadang-kadang kita termotivasi karena itu, walaupun hasilnya tidak seperti yang diharapkan.
- P : Kita mulai masuk ke topik ya, tentang penilaian kinerja yang diterapkan...
- L : Tadi belum, ya?
- P : Belum. Tadi masih pemanasan, bu.
- L : Baiklah. (tertawa)
- P : Sekarang, penilaian yang dilakukan di Al Taqwa. Nah, Ibu tahukah nama penialain kerja yang kita terapkan di Al Taqwa ini?
- L : Kayaknya ada degree-degreenya ya.. apa.. tiga ratus enam puluh 3  
degree sesuatu...
- P : Sepengetahuan Ibu, mengapa umpan balik 360-derajat ini menjadi bagian dari penilaian yang dipilih oleh Al Taqwa?
- L : Menurut one of my colleague, yaitu Ms. Mierza Miranti, sebagai 1  
penggagas 360-derajat sesuatu tadi, e... jadi kita itu menilai dari berbagai aspek, betul? Dari mulai peers. Dari mulai konsumennya, yaitu students, dan juga dari diri sendiri, kalau tidak salah begitu Bu.
- P : Itu pengertiannya, Bu. Untuk alasannya bagaimana?
- L : Lho, justru.. my assumption suoaya lebih reliable mungkin? 1
- P : Sekarang mengenai proses pelaksanaannya, Bu. Dari perencanaannya. 2  
Menurut Ibu, perencanaan penilaian kinerja ini cukup terencana atau bagaimana?
- L : Perencanaan. Harusnya terencana.
- P : Menurut observasi Ibu?
- L : Menurut pengakuan perencananya, soalnya harus bangun jam 2 malam 2  
sampai subuh ya untuk merencanakan ini. Jadi, udah terencana harusnya.
- P : Untuk penentuan siapa saja yang dinilai dan siapa saja yangdinilainya, itu kan masuk perencanaan, Ibu, menurut Ibu, itu sudah sesuai ata belum? Atau, ada input misalnya.
- L : E... sejauh ini sesuai sih, misal kan kalau maintenance kan diperlukan 2  
oleh beberapa pihak yang bersinggungan dengan itu, jadi kalau misalnya primary ya yang menilai ya primary lah, gitu kan. Jadi, menurut saya, harusnya memang begitu. Supaya tidak bias. Kok aku yang ngajarin ya? (tertawa)
- P : Kemudian, Bu. Untuk jumlahnya sendiri bagaimana, Bu? Primary menilai seluruh primary. Primary menilai seluruh maintenance. Maintenance dinilai oleh seluruh primary dan seluruh siswa. Nah, menurut Ibu itu jumlahnya cukup atau terlalu banyak atau ada input? Silahkan, Ibu.
- L : Kalau sekarang kita bisa melakukan bisa semuanya karena jumlah kita

- sedikit, kan. Kalau misalnya orangnya ribuan, gimana tuh?
- P : Yang untuk saat ini aja, BU. Apakah sudah cukup atau harus dikurangi lagi, misalnya?
- L : Kalau untuk yang aplikasi sekarang ya sudah cukup. Ya, well done. 2
- P : Well done, ya. Matang.
- L : (Tertawa) Bagaimana dengan jenis pengumpulan datanya, Bu?
- P : Jenis? Maksudnya?
- L : E... maksudnya cara pengumpulan datanya. Kemarin kan untuk guru kita kumpulkan, dilakukan di depan komputer, ya? Atau seperti yang kita lakukan di semester pertama? Pakai kertas, kemudian diminta mengisi, begitu. Mana yang lebih Ibu pilih?
- L : Diberikan kertas. 2
- P : Alasannya, Bu?
- L : Alasannya, e, supaya pewawancara lebih gampang aja. Dan lebih nyaman karena kalau pakai komputer kayaknya aneh deh. Lihat komputer, lihat orangnya. Lihat komputer, lihat orangnya. Begitu, Ibu. 2
- P : Menurut Ibu, nih, cukup terjaga tidak anonimitas si penilai oleh para staf yang mengerjakan penilaian kinerja ini?
- L : Ng... cukup ya. Tapi kalau bagi saya, from the language, I know who wrote down there. 2
- P : Tapi cukup terjaga?
- L : Cukup terjalalah. Secara umum.
- P : Untuk pengenalan prosesnya nih, Bu. Untuk fase kedua kita kan dikumpulkan di satu rangan nih di ruangan DP, untuk pengenalan umpan baliknya. Kalau Ibu ingat di semester pertama, panitia menghampiri satu-per-satu guru lalu menjelaskan. Gitu, kan, untuk pengenalan prosesnya. Mana yang Ibu pilih, apakah satu-per-satu orang didatangi oleh tim penilaian kinerja atau dikumpulkan seperti semester 2.
- L : Yang dipilih? Dikumpulkan saja. Satu, supaya lebih clear, that everybody get the same info, gitu kan. Dua, supaya mereka tidak punya, tidak punya asumsi selain yang disampaikan di muka bersama. Di muka, ya? (tertawa). 2
- P : Oke. Untuk penyampaian umpan balik kan kita baru lakukan sekali ya, Bu, ya. Hasil dari semester pertama. Menurut Ibu, penyampaian umpan baliknya sudah sesuai belum, dari mulai penjadwalannya, lokasinya, cara penyampaiannya, atau yang lain misalnya? Kalau misalnya ada silahkan diberi inputnya.
- L : Kalu... umpan balik, ya? Hasil... penyampaian hasilnya... e... waktu itu yang bersama Deputy Principal ya? Yang masing-masing itu? Mm... maksudnya bagaimana ya? Ya... relevan dengan poin-poin yang di-noted itu. Kalau cara sih baik sekali. Ahsan, y, bahasanya? Kalau dari tempat, iyalah, pasti dia di kantor yang nyaman dan seterusnya dan seterusnya. Kalau saya sih, dari segi waktu. Kayaknya jadi buru-buru, ya. Satu orang Cuma dikasih berapa menit, gitu. 2

	Sehingga mereka juga nggak... kalau saya suka seperti ngobrol biasa saja. Agak lama pun kita dengerin atau apa seperti begitu, Ibu.	
P	: Jadi, input ibu untuk durasinya, ya? Lebih diperpanjang.	2
L	: Heeh.	
P	: Oke. Kemudian yang begini, Bu. Dari hasil yang fase pertama, menurut Ibu tercapai tidak target-target pengembangan dirinya.	
L	: Untuk beberapa yang bisa diamati, ita tercapai. Ada beberapa yang luar biasa extend ya dari yang diharapkan improvingnya. Ada beberapa juga yang malah menurun, jadi seperti itu.	7
P	: Jadi, menurut Ibu, adakah input bagaimana caranya kita memakai... kan Ibu sebagai anggota komite juga ya? Bagaimana cara supaya target-target yang ada di penilaian kinerja itu tercapai, Bu, dengan informasi yang ada di lembar penilaian itu?	
L	: Rekomendasi kegiatan, kali ya.	7
P	: Bagaimana tuh Bu, maksudnya rekomendasi kegiatan?	
L	: Misalnya ada beberapa orang guru yan apa misalnya.. Bahasa Inggrisnya harus diimprove, berarti kita recommend ada Bahasa Inggris for teachers. Kira-kira begitu.	7
P	: Nah, hasil dari semester satu itu tercapai tidak? Baik itu program atau targetnya, menurut Ibu sendiri nih, sebagai anggota komite?	
L	: (Tertawa) Satu program yang nyata banget itu English Class hanya berjalan berapa pertemuan? Cuma bubar juga. (tertawa) Gitu. Jadi, mungkin ada kendala tertentu, ya? Mungkin kita memulainya sudah bisa tapi tidak bisa me-maintain teranyat.	7
P	: Targetnya?	
L	: Belum tercapai, dong, ya kan?	7
P	: Baik, baik, baik. Ibu punya input lain tentang penilaian kinerja ini, Bu?	
L	: Nggak, tuh.	
P	: Untuk penilaian kinerja pada fase kedua, kta belum sampai tahap penyampaian hasilnya jadi saya mungkin akan datan lagi untuk menanyakan itu ya, Bu. Kemudian yan ini, Bu. Pada saat penerapan penilaian kinerja ini atau umpan balik 360-derajat ini, Ibu merasa nyaman tidak?	
L	: Penerapan maksudnya?	
P	: Maksudnya Ibu dinilai oleh beberapa pihak secara simultan untuk menentukan penilaian kinerja yang berhubungan dengan remunerasi. Ibu merasa nyaman atau tidak dengan kondisi itu?	
L	: Karena di sekolah sebelumnya udah biasa begitu sih jadi kayaknya ya biasa aja.	2
P	: Kemudian, sebelumnya kan Ibu sudah mengajar disini selama satu tahun ya?	
L	: Dua.	
P	: Oh, berarti ini tahun ketiga?	
L	: Nanti tahun ketiga.	
P	: Tapi sudah setahun, Bu, tahun lalu aja kan maksudnya?	

L	:	Tahun ini, Bu, kan sudah berakhir. Kita jadi berantem di sini ya, Bu...	
P	:	Nah, Ibu berarti sudah mengalami penilaian kinerja tahun lalu, ya?	
L	:	Ng... di tahun lalu tidak ada.	4
P	:	Oh, tahun lalu tidak ada penilaian kinerja ya, Bu?	
L	:	Tidak ada, Bu.	
P	:	Baiklah, berarti...	
L	:	Atau saya tidak tahu, Bu.	
P	:	Oke, baik saya rubah pertanyaannya kalau begitu. Jika Ibu harus memilih, karena Ibu sekarang kan jadi Head of School ya. Jika Ibu harus memilih antara penilaian 360-derajat dari berbagai perspektif secara simultan atau penilaian topdown dari atasan ke bawahan, jadi tidak melibatkan rekan, tidak melibatkan siswa, oke, mana yang lebih Ibu pilih? Top down atau 360...	
L	:	Yang 360 lah.	4
P	:	Kenapa 360-lah, Bu?	
L	:	Lah, ya, karena begitulah... m... karena ya... kadang-kadang dinilai satu pihak itu nggak seriliable dinilai beberapa pihak. Sementara kita tidak hanya bersentuhan dengan satu pihak.	4
P	:	Begitu, ya. Ada lagi, Bu?	
L	:	Intinya begini, lho. Apalagi kalau miusalnya kita punya supervisor yang katakanlah sesuatu banget atau bagaimana gitu (tertawa)	4
P	:	Maksudnya bagaimana, Bu? (tertawa)	
L	:	Kadang-kadang it's so human if we depend on cuma satu atau dua orang, lebih baik kita melihat dua orang, satu. Kedua, juga dari segi diri kita sendiri, jadi kita berlaku baik kepada setiap orang, kan. Tidak hanya, oke atasan, berarti say aharus bagus di depan atasan. Jadi motivasinya agak-agak diragukan, begitu. Menurut saya.	4
P	:	Nah, pertanyaan selanjutnya, Bu. Mana yan lebih Ibu pilih dari umpan balik 360-derajat ini. Satu, hanya sebagai alat pengembangan diri atau feedback aja atau juga sebagai bagian dari penilaian kinerja? Yang tentunya jadi bagian dari remunerasi ya, Bu.	
L	:	Yang mana...yang kedua.. yang kedua I know. Yang kedua, of course... karena sebagai penilaian juga sebagai... satu paket kan pengembangan diri juga... iya dan juga penilaian. Jadi harusnya ada hasilnya, kan.	5
P	:	Oh, tidak hanya pengembangan diri, ya?	
L	:	Iya.	
P	:	Kenapa juga sebagai bagian dari penilaian?	
L	:	M... biar satu paket saja karena.. m... karena kan hasil proses itu kan bisa dipertanggungjawabkan sebagai rekomendasi performance... sebagai rekomendasi atas performance seseorang. Begitu menurut saya.	5
P	:	Oke, kemudian... nah... sebagai anggota komite akan saya tanyakan ini, Bu.	
L	:	Lama ya... dua satu menit (tertawa).	

- P : Umpan balik 360-derajat ini menurut Ibu mampu tidak menjadi alat perbaikan kinerja?
- L : Mampu nggak... untuk perbaikan kinerja. Idealnya mampu, ya. Karena hal-hal yang harus kita tingkatkan tertulis disitu. 7
- P : Nah, yang tahun ini bagaimana menurut Ibu?
- L : Um... di Al Taqwa case, case, case, case disini? Untuk secara angka nggak tahu ya. Tapi untuk yang positively support mungkin cuman satu dua orang ya? Untuk yang lainnya mungkin not affected too much to improvement. 7
- P : Oh begitu. Tidak begitu meningkatkan kinerja, ya?
- L : Heeh.
- P : Jadi menurut Ibu, untuk tahun depan, perlukan kita menerapkan ini?
- L : Yang pasti kredibilitas prosesnya.. bukan kredibilitas proses kan seperti yang saya bilang di sekolah terdahulu kan juga kan ada. Kredibilitas hasilnya itu benar-benar bisa dipertanggung jawabkan. Misalnya, kalau nialnya A, apa sih konsekuensinya? Nah, itu yang menjadi PR besar sekolah. Karena... Dan menurut saya melakukan ini seharusnya memang harus kontinyu dilakukan. Mungkin tidak setahun sekali lah, tapi dua tahun sekali di sekolah-sekolah tertentu yang gurunya juga staynya lebih lama atau seperti apa, begitu. 9
- P : Dan menurut Ibu, untuk umpan balik 360-derajat ini, sebagai anggota komite, yang sudah jadi bagian penilaian kinerja, bisa dijadikan alat pengambilan keputusan atau tidak?
- L : Iya, dong. Iya, karena... kan waktu si perencana menulis ini kan sudah melihat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, beberapa aspek yang dan seterusnya, dan seterusnya. Berarti, tujuannya ini juga untuk improvement sekolah secara total, kan. Berarti waktu kita menulis ini kan berarti kita sudah merekomendasi sesuatu, kan? Bener gak sih begitu, Bu? 8
- P : Ya mungkin ya, Bu. Pertanyaan terakhir, Bu. Adakah harapan Ibu dari penilaian kinerja ini?
- L : Harapannya, pertama, kalau ke remunerasi mungkin gak terlalu berharap-berharap atau apapun, ya. Tapi harapannya ke SDMnya sendiri. Contohnya gini, the ones who wants to stay harusnya sudah tahu apa yang diinginkan dari sekolah, seperti apa performance yang harus dilakukan dan seterusnya, m.. terus ya untuk itu aja sih. Sama untuk pemilik sekolah, supaya bisa lebih menentukan policy-policy yang bisa menunjang kebutuhan kita, yang seperti direkomendasikan seperti Bahasa Inggris-kah, atau Arabic-kah, misalnya begitu. Ada ininya nggak, Bu? (tertawa) 8
- P : Ada kalau beruntung (tertawa) Ibu terima kasih banyak atas waktunya. Lumayan lama ya, Bu, 25 menit.
- L : 25 menit 28 detik, ya.
- P : Nanti mohon waktunya jika memang diperlukan kunjungan ulang ya, Bu.

### TRANSKRIP WAWANCARA IV - MELALUI MEDIA WHATSUP

- 7:25pm, May 13 - Mierza: ibu sudah mengajar brp lama di atc?
- 7:26pm, May 13 - Ovi : Saya mengajar dr akhr oktober 2008
- 7:27pm, May 13 - Mierza: mulai sebagai guru atau sudah menjabat sbg daily organizer dan kepsek smp bu?
- 7:27pm, May 13 - Ovi : Sebagai guru
- 7:27pm, May 13 - Mierza: mapel apa saja bu?
- 7:28pm, May 13 - Ovi : Science, PE, math grade 6, ARt grade 6
- 7:29pm, May 13 - Mierza: wah.. ngajar art juga? luar biasa.. mulai menjabat sbg do mulai thn berapa bu?
- 7:29pm, May 13 - Ovi : Wkkkwwk di atc hrs bgtu bu, sktr 2013
- 7:30pm, May 13 - Mierza: hehe.. kalau sebagai kepsek bu?
- 7:31pm, May 13 - Ovi : Kepsek.... Sy lupa bu hahaha... Yg jelas sebelum Bu DP kuliah
- 7:32pm, May 13 - Mierza: hehe... baiklah... pendidikan terakhir apa dan dimana bu?
- 7:32pm, May 13 - Ovi : S2 di UGM
- 7:33pm, May 13 - Mierza: keren bu.
- 7:33pm, May 13 - Mierza: oke, sekarang masuk topik ya.
- 7:33pm, May 13 - Mierza: apa yg ibu tahu tentang penilaian kinerja?
- 7:33pm, May 13 - Ovi : G sekeren ASIAN CREATIVE WRITER MEMBER... WAAAHHH
- 7:34pm, May 13 - Mierza: fokus bu ï¼%
- 7:35pm, May 13 - Ovi : Baik... Baik. Penilaian tentang proses dan hasil dalam suatu pekerjaan
- 7:35pm, May 13 - Ovi : ??
- 7:35pm, May 13 - Mierza: nah, kalau di atc indonesia sendiri apa pernah diterapkan?
- 7:36pm, May 13 - Mierza: pk (penilaian kinerja) itu sendiri?
- 7:36pm, May 13 - Ovi : Sepengetahuan saya blm secara total, baru setelah ibu masuk
- 7:37pm, May 13 - Mierza: belum secara total? sebagian berarti bu?
- 7:38pm, May 13 - Ovi : Penilaian itu bru ada semenjak terbentuk komite krn dulu blm ada, walaupun ada blm mewakili
- 7:38pm, May 13 - Mierza: oh, begitu... sebelumnya penilaian berbentuk bagaimana bu?
- 7:41pm, May 13 - Ovi : Awal berdiri Penilaian cuma dari 1 pihak saja, bru thn kmrn ada beberapa pihak namun ada beberapa pihak yg tdk mengumpulkan hasil sehingga batal. Kurang monitoring dr pihak atas sebagai management
- 7:42pm, May 13 - Mierza: tidak keluar hasil appraisalnya maksudnya bu?
- 7:42pm, May 13 - Ovi : IYA
- 7:43pm, May 13 - Mierza: baiklah... sebelum kena thumbitis, ibu diperkenankan jawab ya/ tidak saja bu untuk beberapa pertanyaan berikut.. tapi boleh memberi alasan jika mau
- 7:44pm, May 13 - Mierza: berarti untuk PK yg lalu apakah ada kejelasan standar

yang disampaikan kpd rekan2 guru?

7:45pm, May 13 - Ovi : Alhamdulillah

7:45pm, May 13 - Ovi : Tdk

7:45pm, May 13 - Mierza: haduh.. ibu nih... bisa aja

7:46pm, May 13 - Mierza: selanjutnya bu.. apakah pk yg lalu memberi Kesempatan mengembangkan karir kpd guru?

7:47pm, May 13 - Ovi : blm ada bu, namun secara individu saya berusaha menjadi lebih baik

7:47pm, May 13 - Mierza: luar biasa bu...

7:48pm, May 13 - Mierza: bagaimana dgn umpan balik, apakah bersifat membangun dan terstruktur?

7:48pm, May 13 - Ovi : Krn saya termasuk yg tdk mengumpulkan hasil ðŸˆ«

7:48pm, May 13 - Mierza: jgn curhat bu... ðŸˆ«

7:49pm, May 13 - Ovi : klau membangun inshaAllah tp blm terstruktur. Mnrt saya kurang bimbingan dan monitoring mengenai jobdesk saya

7:50pm, May 13 - Mierza: oh, begitu. baiklah...

7:51pm, May 13 - Mierza: nah... dari beberapa fungsi pk di bawah ini, adakah yang telah dicapai dari pk sebelumnya:

1.Keperluan administratif MSDM seperti gaji, promosi, retensi/ determinasi,

2.pemutusan hubungan kerja

3.Identifikasi orang-orang yang berkinerja buruk

4.Memperjelas harapan karyawan dan sasaran organisasi

5.Memberikan kesempatan untuk menyampaikan dan memahami kinerja yang diharapkan

6.Dokumentasi penilaian kinerja.

7:51pm, May 13 - Mierza: boleh sebutkan nomornya saja bu.. yg telah dicapai

7:51pm, May 13 - Mierza: yg mana saja

7:52pm, May 13 - Ovi : 3,5

7:54pm, May 13 - Mierza: oke. next bu... tahukah nama penilaian kinerja yg kita lakukan thn ajaran ini?

7:54pm, May 13 - Ovi : Apraisal 360 degree?

7:55pm, May 13 - Mierza: wah, ibu update sekali

7:55pm, May 13 - Ovi : Alhamdulillah

7:55pm, May 13 - Mierza: koreksi sedikit ya... appraisal dengan feedback 360Â°

7:56pm, May 13 - Mierza: î,...

7:56pm, May 13 - Ovi : Ohh baiklah, trmksh

7:57pm, May 13 - Mierza: only the name bu... gapapa.. tp tahukah ibu alasannya kenapa memilih pk tsb?

7:57pm, May 13 - Ovi : Tdk tau pasti bu heheh

7:58pm, May 13 - Mierza: wah, kurang informatifkah tim appraisalnya bu?

8:00pm, May 13 - Ovi : Sudah keren sekali teamnya bu, yg jelas itu terbaik

8:01pm, May 13 - Mierza: hehe... nggak apa2 bu.. kalau memang benar kurang informatif disampaikan saja dengan jujur ya bu

8:01pm, May 13 - Ovi : Hehheh

8:02pm, May 13 - Mierza: nah, apakah ibu tau ttg persiapannya?

8:03pm, May 13 - Ovi : Kami diminta mengisi self appraisal, peer to peer and ada written feedback, sedang diambil beberapa sample dr murid

8:04pm, May 13 - Mierza: oke... menurut ibu apakah anonimitasnya terjaga?

8:04pm, May 13 - Ovi : Iya karena menggunakan kode dan yg tau hanyalah anda bu

8:05pm, May 13 - Mierza: dan tim appraisal bu

8:05pm, May 13 - Ovi : Baiklah

8:07pm, May 13 - Mierza: hehe... bagaimana dgn sosialisasinya, mana yg lebih baik:  
- semester 1 dgn one-on-one... atau  
- semester 2 dgn dikumpulkan di satu ruangan?

8:07pm, May 13 - Ovi : Klu sosialisasi lbh bgs tahun ini bu

8:08pm, May 13 - Ovi : Semester 2 bu.. Not sure

8:08pm, May 13 - Mierza: oke. lalu untuk jumlah penilai: guru, admin, siswa, komite...  
bagaimana menurut ibu.. apakah cukup, kurang, atau terlalu banyak?

8:10pm, May 13 - Ovi : cukup

8:11pm, May 13 - Mierza: baiklah. nah.. berbicara ttg kenyamanan... apakah ibu mrasa nyaman dgn pk 360° ini?

8:12pm, May 13 - Ovi : Sy krg tau mendalam ttg ini bu jd blm bisa menjawab

8:13pm, May 13 - Mierza: hmmm.. maksudnya apakah ketika ibu tahu ada pihak lain selain atasan yg menilai ibu, apakah ibu merasa nyaman?

8:15pm, May 13 - Mierza: bu... udah tidur ya? ðŸ˜... 3 pertanyaan lagi buuuu ðŸ˜'

8:16pm, May 13 - Ovi : Oiya bu nyaman krn berarti penilain lbh objektif.. Semoga

8:17pm, May 13 - Ovi : Saya lagi berusaha connect internet bu hahahhaa

8:17pm, May 13 - Mierza: kirain udah mimpi bu.. ðŸ˜'

8:17pm, May 13 - Ovi : Belumm bu

8:17pm, May 13 - Mierza: heu... tenang bu.. sebentar lg kesabaran ibu berbuah ngantuk kok

8:18pm, May 13 - Ovi : Wkwkkwkwkw

8:18pm, May 13 - Mierza: kalau ibu lebih memilih mana dlm penerapan umpan balik 360-derajat ini:  
1. sebagai bagian penilaian kinerja (yang mempengaruhi remunerasi)  
2. atau hanya sebagai alat pengembangan diri.

8:19pm, May 13 - Mierza: kalau yg ini perlu alasan bu

8:19pm, May 13 - Ovi : Saya setuju dua2nya bu

8:21pm, May 13 - Ovi : Karena sebagai karyawan kami perlu feedback untuk pengembangan kualitas diri yang akan mempengaruhi pendapatan tentunya. Krn hal tersebut juga bermanfaat bagi kedua belah pihak

8:22pm, May 13 - Mierza: nah, sbg anggota komite, menurut ibu umpan balik 360-derajat ini dapatkah berfungsi sbg alat perbaikan kinerja guru?

8:23pm, May 13 - Ovi : InshaAllah

8:24pm, May 13 - Mierza: Bagaimana dgn efektifitas penilaian kinerja dengan umpan balik 360- sebagai alat pengambilan keputusan bu?

8:24pm, May 13 - Mierza: apakah cukup atau hrs didukung dgn data lain?

8:26pm, May 13 - Ovi : ini pertama kali sy mengalami pk 360o. Namun kadang hasilnya mengagetkan seperti yg sy terima d semester 1.

8:27pm, May 13 - Mierza: nah jadi bu.. bagaimana? apakah cukup 360° saja atau perlu data lain spt absensi dll

8:28pm, May 13 - Ovi : Perlu data pendukung lainnya bu

8:28pm, May 13 - Mierza: oke. karena alasan tadi bu?

8:29pm, May 13 - Ovi : Iya

8:30pm, May 13 - Mierza: oiya.. maaf bu.. ini bener2 terakhir... jika tahun depan ada pk lagi.. manan yg ibu pilih: menggunakan umpau balik 360-derajat ini atau dengan sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya (dr atasan ke bawahan)

8:30pm, May 13 - Ovi : î,,¼

8:31pm, May 13 - Mierza: î□'

8:31pm, May 13 - Ovi : Kalau hanya 2 pilihan sy lbh suka yg skrg bu

8:31pm, May 13 - Mierza: tolong berikan alasan bu.. terakhir.. sblm ibu tidur

8:32pm, May 13 - Ovi : Krn lbh fair mnrt saya bu, lbh banyak yg dilibatkan. Menjadi lbh objektif

8:33pm, May 13 - Mierza: baiklah.. terima kasih atas waktunya ya bu... apakah ada yg ingin disampaikan lg, harapan ibu ttg pk ini misalnya?

8:34pm, May 13 - Ovi : Trmksh saja bu, smg hasil nya memuaskan semua pihak ya bu

8:35pm, May 13 - Mierza: hehehe.. baiklah.. sekali lg terima kasih ya bu... mohon jangan kapok diwawancarai selamat berinternet dana tidur bu

8:35pm, May 13 - Mierza: hehehe.. baiklah.. sekali lg terima kasih ya bu... mohon jangan kapok diwawancarai selamat berinternet dan tidur bu

8:35pm, May 13 - Ovi : Iya bu, sy hrs belajar ttf pk feedback 360 o bu

8:36pm, May 13 - Ovi : Comment saya kapan dikembalikan bu?

8:36pm, May 13 - Ovi : Lol

8:36pm, May 13 - Mierza: hehehe... minggu depan ya bu.. kalau ada umur.. insyaAllaah... Mari bu Lol...

8:37pm, May 13 - Mierza: undur diri dulu biar bisa di backup wawancaranya

8:37pm, May 13 - Ovi : Mari bu.... Internet sy bru bisa hhhh

8:37pm, May 13 - Mierza: î□ 'î□ 'î□ '

8:37pm, May 13 - Ovi : Baik..î,,¼

8:37pm, May 13 - Mierza: î□ ~

4: 23pm, June 8 – Mierza: Tanya dong... pernah dapat self appraisal gak? Ngisi form gitu?

4: 31pm, June 8 – Ovi: Belum. Setauku dari murid aja.

### TRANSKRIP WAWANCARA V

P: Peneliti

R: Rizqa – Guru

Waktu:

- P : Assalaamu'alaikum, Ibu.  
 R : Wa'alaikum Salaam.  
 P : Baiklah, wawancara ini dilakukan pada hari Jumat 23 Mei pukul 2.39 wkatu Indonesia bagian Hambalang. Terima kasih atas waktunya  
 R : Sama-sama  
 P : Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mencari tahu mengenai proses pengambilan umpan balik untuk appraisal, Ibu. Boleh disebutkan nama lengkapnya, Bu?  
 R : Rizqa Zidnia  
 P : Itu lengkap sekali, ya?  
 R : RIzqa Zidniaaa (tertawa)  
 P : Oh ya, terima kasih. Sekarang tinggal dimana, Bu?  
 R : Hambalang.  
 P : Rumah maksudnya.  
 R : (tertawa) Oh, di Jakarta.  
 P : Berapa usianya, Ibu?  
 R : 22  
 P : Pendidikan terakhir dimana dan mengambil jurusan apa, Bu?  
 R : UHAMKA, jurusan Sastra Inggris  
 P : Untuk saat ini emngajar apa saja di skeolah ini, Bu?  
 R : DI skeoalh ini mengajra Bhaasa Inggris, SOSe...  
 P : SOSE itu apa, Ibu?  
 R : SOSE... IPS... Islamic Studies, Science, four subjects.  
 P : Untuk kelas berapa saja, Bu?  
 R : Three, four, and six.  
 P : Sebelumnya sudah pernah mengajar?  
 R : Sering. (tertawa) Sudah.. sudah...  
 .  
 P : Jawabannya ajaib ya, Bu. Sudah berapa lama mengajar ditotal dengan Al Taqwa?  
 R : Yang informal juga?  
 P : Yang informal juga boleh.  
 R : Pokoknya ditotal informal plus formal, four years.  
 P : Empat tahun, ya. kalau di Al Taqwa sendiri berarti sudah berapa lama, Ibu?  
 R : Hampir setengah tahun.. apa setengah abad ya (tertawa).  
 P : Kita lanjut, ya. Kalau untuk wawancara yang kita lakukan sekarang ini, silahkan Ibu katakan saja apa yang ada di pikiran Ibu...  
 R : Semacam Uya Kuya, ya? (tertawa)  
 P : Tapi tanpa hipnotis, Bu jangan kuatir. Tapi jika ada yang kurang berkenan, silahkan angkat tangannya, oh nggak kelihatan (tertawa),

- silahkan sebutkan saja biar terekam bisa Ibu katakan saya tidak bisa menjawab itu. It's fine, tidak apa-apa. Kita cari cara bagaimana caranya Ibu bisa menjawab.
- R : (tertawa) Haduh, *bisa phone a friend*.
- P : (tertawa) Yang terakhir cuma bercanda. Baiklah, kita masuk tentang penilaian kinerja itu sendiri. Apa yang Ibu ketahui tentang penilaian kinerja?
- R : Nggak ada pilihannya, ya? Harus mikir? (tertawa)
- P : Iya, harus mikir (tertawa)
- R : Saya mikirnya lama. (tertawa). Kalau penilaian kinerja itu... kalau menurut saya pribadi.. ya kita melihat tentang kinerja seseorang... tentang lebih ke proses, ya? Kalau menurut saya pribadi. Jadi, kita lihat prosesnya. Nggak cuma... apa ya... cuma tau-tau, misalnya dari ngumpulin apa nggak. Contohnya itu, apa yang kita punya? Chronicle... misalnya.. itu juga nggak menjamin kan kita kadang-kadang perlu juga kalau melihat kinerja secara langsung bisa datang ke kelas juga.. lihat.. oohh... kayak gitu ya cara ngajarnya.. misalnya untuk gitu kan.. ooh.. ternyata kayak gini.. paling nggak dalam satu semester penglihatan.. jadi bisa tahu.
- P : Penerawangan atau penglihatan?
- R : Ya, observasi.
- P : Ya, observasi. Oke. Kemudian, untuk di ATCI itu sendiri umm... apa yang Ibu tahu tentang PK yang dimiliki institusi ini?
- R : Ng.. jadi harus terus terang?
- P : Ya iyalah (tertawa)
- R : (Tertawa) Apa ya? Saya juga nggak biasa bohong (tertawa). Oke, baiklah. Di Al Taqwa, jujur ya, saya belum pernah merasakan dinilai secara langsung.. maksudnya melalui pihak ATCI sendiri baru dinilai oleh pihak Melbournenya, sama Ms. Nafees dan Ms. Norhani, sama Mr. Hallaknya sendiri. (tertawa) tiga orang yang menilai. Kalau dari Indonesianya belum pernah.
- P : Penilaian langsung itu kayak gimana, Ibu, maksudnya Ibu?
- R : Dia... jadi tuh.. observasi gitu kan.. ketika saya ngajar tiba-tiba dateng gitu.. terus... ya... *Can I join?* Gitu kan.. terus.. dia.. ya udah.. dia ngikutin aja gitu.. kita ngajarnya... Terus, kadang-kadang yang nilainya juga langsung.. apa.. communicate sama studentsnya gitu kan.. gimana nih? Gitu.. Ms ini.. gitu tanya langsung. Tapi kalau Mr. Hallaknya sih nggak sih sendiri sih nggak sih.. dia ikut.. kalau lagi kita discuss... dia ikut.. gitu kan.. ikut share his ideas gitu... terus kita bisa tahu gitu kan.. ooh... jadi model ngajarnya kayak gini...
- P : Kemudian.. Ibu tahukan nama PK tahun ini yang kita terapkan?
- R : Saya short memory lost. Saya ingatnya appraisal mm.... apa ada.. ada degreenya gitu ya? Aduh aku kpa deh Mis.. short memory lost.
- P : Gak apa-apa. Mm.. nah.. kita lanjutkan. Jadi fokusnya penilaian kinerja yang kita miliki... di Al Taqwa sendiri... sedang diterapkan oleh Al

	Taqwa sendiri. Karena Ibu sudah punya short term memory lost, jadi saya coba informasikan bahwa kita menerapkan penilaian kinerja yang bernama umpan balik 360-derajat.	
R :	Oh, ya, benar. 360-derajat.	3
P :	Yang lima puluh persennya ya. The other lima puluh persen adalah berdasarkan data. Nah, kira-kira Ibu tahukah alasan kenapa Al Taqwa memilih jenis penilaian kinerja seperti itu?	
R :	Kalau dulu itu saya pernah dikasih tahu ya tentang hadits itu sama seseorang... jadi.. itu. Itu... Itu tentang yang.. kalau kita menilai orang lain.. gitu kan.. kita.. umm... pernah dijelaskan sama siapa gitu ya tentang hadits itu... sebelum kita menilai orang lain gitu kan... kita... seorang muslim adalah cerminan seorang muslim yang lainnya gitu... kayak gitu deh... pokoknya berdasarkan hadits ya, karena ini adalah sekolah Islam.	1
P :	Begitu ya.	
R :	Ya, saya belajar dari orang itu.	
P :	Oke, kemudian... menurut Ibu nih.. kita terus terang aja ceritanya aja ya... untuk proses pengenalan umpanbalik 360-derajat ini sebagai bagian dr PK... kita fokus pada umpan baliknya ya, jadi kita tidak mengambil obesrevasi kelas, kita tidak membicarakan tentang data-data absen atau apaun itu pokoknya yang berdasarkan data, hanya umpan balik yang kemarin.	
R :	Written feedback	
P :	Written feedback, betul. Yang.. m... yang penilaian yang satu sampai lima.	
R :	Oooh... yang itu...	
P :	Ya, betul, juga menilai diri sendiri. Self reflection. Nah, menurut Ibu, untuk siapa saja yang dinilai itu sudah cukup jumlahnya atau menurut Ibu terlalu banyak atau kurang atau bagaimana?	
R :	Yang dinilai? Kalau yang dinilainya sih kalau bisa karena belum berpengalaman ya, saya nggak bisa jawab cukup atau enggak. Tapi kalau saya tambahkan, malah yang menilai, kalau menurut saya pribadi, itu hasilnya tuh jadi kurang objektif gitu lho.. Bukan objektif maksudnya.. bukan kurang objektif... kurang.. gimana ya.. datanya nggak valid karena ketika misalnya si anak itu kan nggak tiba-tiba anak ditanya mau jawab terus terang gitu... jadi kolom yang kosong-kosong itu sebenarnya dia tahu tapi dia nggak mau terus terang jadinya bingung juga kitanya.	2
P :	Untuk dari siswa, ya?	
R :	Dari penilainya itu, bukan dari orang yang dinilainya. Kalau dalam jumlah sih, saya belum tahu itu sudah cukup atau belum.	2
P :	Untuk jenis pengumpulan datanya gimana nih, bu? Ada masukan?	
R :	Jenis pengumpulan data?	
P :	Kan kemarin.. m...	
R :	Yang kertas atau yang langsung di komputer	
P :	Betul.	

R :	Ohm efektif yang langsung.. m.. laptop.	2
P :	Oh, lewat laptop. Kenapa itu, Bu?	
R :	Ya cepat aja... anak.. kalau , karena kan.. kebanyakan anak-anak sudah bisa baca sendiri, apalagi untuk yang ini kan, upper grade ini, sudah bisa langsung ini, terus udah kan Miss, ngerti, gitu, dia bisa baca sendiri ya udah, gitu. Palingan kita cuma supervise, udah. Jadi lebih cepetan itu. Palingan yang agak lamanya itu mentranslate ke lower grade.	2
P :	Oh, iya. Ibu kan administratornya, ya? Kok bisa lupa namanya. Lanjut ya, Bu. Menurut Ibu, sebagai bagian dari tim Appraisal, Ibu yakin tidak kalau anonimitasnya itu dan kerahasiaan responden itu bisa dijaga, Bu.	
R :	Oh, saya yakin. Karena ketuanya, saya yakin, sih. Tapi, saya lupa nama ketuanya. Tapi, yang jelas saya yakin.	
P :	Pelupa sekali ya, Bu? (tertawa) Katanya umurnya 23...	
R :	(Tertawa) 22 kan, Ibu yang pelupa.	
P :	Oh, iya. Dengar yang baik, Bu. Saya bilang 22. Ibu sudah ada di sini semester...	
R :	Semester lalu. Perasaan waktu saya masuk ke sini, yang wawancara Ms. Mierza deh.	
P :	Lanjut ya, Bu. Semester lalu?	
R :	Dari November . Saya juga yang menilai. (tertawa)	
P :	Nah, untuk semester pertama kemarin, Ibu sudah menjadi pihak yang dinilai atau belum?	
R :	Belum. Saya hanya pihak yang membantu.	
P :	Hmmm... saya tidak bisa katakan pertanyaan ini, ya. Nah, kemarin kan sempat dikumpulkan di satu ruangan untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan penilaian 360-derajat. Ya, di ruangan Deputy Principal, ya. Nah, menurut Ibu lebih baik seperti itu atau pernah kita lakukan satu per satu, gitu, administrator mendekati satu orang, satu per satu untuk menjelaskan, kemudia mereka mendapat tenggat waktu untuk mengembalikan. Mana yang lebih Ibu pilih? Misalnya, kalau tahun depan kita menerapkan ini lagi.	
R :	Maksudnya ke siswa?	
P :	Guru.	
R :	Maksudnya Ms. Mierza ke saya?	
P :	Iya.	
R :	Yang saya sama Ms, Vivi sama Mr. Shodiqin?	
P :	Iya, betul yang itu.	
R :	Nggak apa-apa, saya sih enggak masalah.	2
P :	Lebih efektif	
R :	Kalau efektif langsung aja.	2
P :	Yang meeting, ya?	
R :	Iya, yang kayak kemarin itu.	
P :	Kayak kemarin itu yang meeting ya, Bu?	
R :	Iya. Emangnya one-by-one bukan meeting, ya? (tertawa)	
P :	Ini menurut Ibu, nih...	

- R : Dari tadi menurut saya terus. (Tertawa)
- P : (Tertawa) Itulah gunanya wawancara. Kalau bukan wawancra, saya nggak bakal tanya-tanya, Bu. Nah untuk... mau beres-beres ya bu, sebentar ya, Bu..
- R : Nggak, kok.
- P : Nah, menurut Ibu dengan... apa namanya... apakah perspektif yang memberikan penilaian itu cukup? Maksudnya begini, saya menilai multi perspektif nih, Bu. Misalnya satu guru itu dinilai oleh komite, kemudian, murid, kemudian siapa lagi.. rekan-rekan guru.. dan kemudian non-teaching staff. Nah, menurut Ibu cukup tidak ya, penilaian seperti itu?
- R : Maksudnya cukup untuk membuktikan?
- P : He-eh.
- R : Cukup sih. Cukup kayaknya. Kalau misalnya banyak orang gitu kan? Ya, 2 cukup lah. Asal, itunya beda. Kayak misalnya, non-teaching staff.. kan nggak mungkin kan dia dikasih pertanyaannya... pokoknya questionnya aja dibedain.
- P : Oh, pertanyaannya disesuaikan ya? :
- R : Kadang kan kayak kemarin, kayaknya ada yang pertanyaannya sama deh 2 untuk ini sama untuk ini, gitu lho. Sama ini dan untuk ini sama, gitu. Itu aja yang dibedain.
- P : Di disesuaikan pertanyaannya gitu, ya?
- R : Heeh, disesuaikan sama orang yang menilai, begitu. 2
- P : Oke, sip. Kemudian, oh Ibu belum mengalami penyampaian umpan balik ya, berarti saya tidak bisa tanyakan ini, Menurut Ibu, untuk tujuan dari umpan balik ini sendiri, apa yang menurut Ibu bisa dilakukan oleh komite atau misalnya Head of School mendapatkan data-data Ibu, misalnya, kelebihan dan kekurangan. Apa yang seharusnya dilakukan? Begitu.
- R : Ini kayak datanya, maksudnya, saya tanya juga ya... kalau datanya cenderung baik atau cenderung tidak baik?
- P : Dua-duanya, Bu.
- R : Kalau cenderung baik, ya.. oh.. gini.. baik atau tidak baik tetap diajak 2 komunikasi. Kalau saya sih, saya lebih suka pakai pendekatan personal. Jadi, apa... face to face gitu terus diajak ngobrol, ini hasilnya lho. Kalau misalnya hasilnya baik gitu kan... ya dibilang ini kurang. Gitu.. pakai, pakai bahasa kekeluargaan aja, kalau misalnya hasilnya kurang, juga tetep aja penyampaiannya aja sih yan harus disampaikan secara baik-baik itu hasilnya seperti ini, tapi nggak usah khawatir gitu kan setiap manusia bisa berubah, gitu. Pokoknya jangan... kan ada ya.. setahu saya.. ada yang langsung disatuin gitu kan... saya kan pernah dulu tuh maksudnya pernah disatuin gitu terus dikasih tau gitu kan. Jadi kadang-kadang kita kan nggak tahu ya tingkat sensitifitas seseorang, ada yang bisa sensitif diumumkan kayak gitu, kok, kayaknya kita udah ngerasa mungkin ada orang yang langsung merasa kayaknya aku ngelakuin udah baik gitu, kok tiba-tiba penilaiannya gak sesuai sama yang kita harapkan gitu. Lebih baik sendiri-sendiri aja sih. Kan jumlah satfnya nggak banyak.

P :	Kemudian, ada masukan lain nggak Bu, dari prosesnya itu?	
R :	Untuk prosesnya saya butuh orang (tertawa) kadang-kadang ada saat nggak enak gitu kan kalau dikaji (tertawa) karena ketika anak kelas dua, kan muridnya nggak banyak, tapi kan maksudnya ada yang nemenin gitu. Atau, dibagi dua, gitu.	2
P :	Oh, untuk mengumpulkannya, perlu orang lagi, ya.	
R :	Mungkin secondary bisa ditinggal tapi kalau primary agak imut-imut ya jadi perlu kesabaran yang lebih, bahkan satu anak ada yang harus tiga puluh menit gitu kan jadi kan men-translatenya juga dngan penuh kesabaran, kan...	2
P :	Untuk kelas satu ya Bu?	
R :	Kelas dua juga. Kelas satu kelas dua.	
P :	Oke, ada lagi, Bu?	
R :	Kalau saya sih.. oh bentar... yang jelas harus ada bukti konkritnya. Kita kan sudah menjalankan itu, terus jadi biar orang bisa ngerasain gitu jadi kebiasaan kan ah.. kita dinili terus gitu kan tapi kok, nggak ada feedback yang maksudnya nggak ada yang real gitu. Maksudnya real dalam bentuk, misalnya ya, kayak personal developmentnya lebih, contoh, kebanyakan data itu orang kurang disiplin, berarti personal developmentnya lebih ke <i>how to increase the punctuality</i> , misalnya kayak gitu. Jadi orang akan merasakan, berarti lemahnya kesini, jadi Pdnya orang harus menekankan ke situ, gitu. Jadi, gitu aja sih.	6
P :	Follow up-nya mungkin, ya?	
R :	Iya, follow up.	6
P :	Ibu merasa nyaman tidak, ketika menjadi pihak yang dinilai atas penerapan umpan balik ini?	
R :	Saya sih senang-senang aja. Beneran. Terus terang, jujur kan, karena saya juga nggak bisa bohong, saya senang gitu dinilai orang lain, karena kan bukan saya sendiri yang bisa nilai.	2
P :	Kemudia, nah, sebenarnya umpan balik ini memiliki dua fungsi, ya? Sebagai bagian dari penilaian kinerja yang mempengaruhi remunerasi atau sebagai development tool, alat pengembangan diri, untuk PD. Nah, jika Ibu harus memilih, mana yan lebih Ibu pilih? Sebagai alat penilaian kinerja dan pengembangan diri juga atau hanya sebagai alat pengembangan diri.	
R :	Ya dua-duanya. Jadi kinerja juga dinilai.	5
P :	Dan berpengaruh pada remunerasi?	
R :	Itu kan saya juga nggak tahu, ya? Kalau itu mah, nothing to loose aja lah. Masa saya juga baru tahu dari Ms. Mierza.	5
P :	Lagi-lagi ketika Ibu harus memilih, mana yang lebih cenderung Ibu sukai, dinilai hanya oleh atasan aja atau semua perspektif seperti 360-derajat feedback ini?	
R :	Ya, tergantung kebutuhannya, mau nilainya apanya gitu, maksudnya kita tuh memang butuh nilai orang itu dari apanya gitu, misalnya yan bener-bener mau dilihat kinerja mengajar, ya berarti nom teaching staf tidak	4

	perlu menilai dong. Kan yang dinilai Cuma mengajarnya, berarti cuma perlunya siswa sama rekan kerja	
P :	Oh, berarti siswa ketika untuk mengajar, Ibu jugamemilih dari siswa, tidak hanya dari atasan?	
R :	Malah, kadang-kadang juga atasan jarang melihat kita ngajar kan, malah lebih berpengaruh tuh dari siswa, gitu. Kalau menurut saya.	4
P :	Jadi misalnya untuk mengajar, Ibu lebih memilih...	
R :	Kalau misalnya, gitu, kasusnya itu... tapi kalau misalnya juga bukan itu yang diperlukan, contoh kita mau menilai lebih ke akhlak, gitu kan, ya berarti whole environemnt involve, gitu kan. Terlibat semuanya, gitu, boleh deh, sampai semua staf juga dilibatkan.	4
P :	Nah, kalau misalnya untuk mengajar nih, Bu, Ibu lebih setuju lagi-lagi dari atasan saja atau dari siswa, rekan, dan atasan?	
R :	Atasan itu, itu ya, Mr. H?	
P :	Atasan itu, ya, komite, dan teman-teman yang di Melbourne. Seharusnya dari komite juga ada, Bu.	
R :	Oh, nah, makanya itu dia. Nah, maksud saya gini lho, kalau saya sih lebih setuju ya emang orang yang pernah ngelihat kita secara langsung. Karena, kan kalau lebih gak valid, dia nilai ya, tapi cuma berdasarkan kayaknya sih bagus gitu, tapi kan belum pernah lihat yan real gitu, itu kan bagi saya data palsu gitu lho Miss. Kalau, atasan ya, maaf ya Miss, misalnya pihak komite, nggak pernah melihat kita ngajar, terus, ya saya mah jujur aja deh, kalau misalnya atasan nggak pernah gini, padahal yang dinilai bukan kinerjanya. Dia cuma tahu kesehariannya doang, akhlaknya doang, misalnya, kan itu kan beda, personality sama kinerja. Yang dinilai itu personalitynya padahal datanya itu tentang kinerja gitu, kan nggak nyambung kan, gitu. Jadi, saya lebih milih siswa sama rekan kerja. Karena rekan kerja kan sering share gitu kan maksudnya masuk kelas, tiap hari lihat.	4
P :	Jadi Ibu lebih memilih yan 360 ini ya dibandingkan hanya atasan saja.	
R :	Iya. Kalau atasannya mau terlibat observasi, ya juga sama sih, atasannya juga harus melihat. 360-derajat itu lah, ya.	4
P :	Ada harapan lain dari penilaian kinerja ini, Bu?	
R :	Tadi saya sudah samapaikan harapannya lho... Short memory lost (tertawa). Yan jelas, follow up itu penting, karena ibaratnya kita udah melakukan sesuatu, kita ingin yang terbaik. Tapi kalau , kan rata-rata dimanapun saya berada ya, hampir smeua orang punya ide tuh bagus, Miss. Idenya bagus, tapi punya ide sebgas apapun kalau nggak di-follow up, ya.. apa ya.. nothing jadinya. Karena idenya kan everything gitu, eh, malah jadi everything is nothing.	9
P :	Terima kasih banyak untuk waktunya.	
R :	Sama-sama semoga bermanfaat.	
P :	Jika memang diperlukan, mohon Ibu berkenan unutk kunjungan ulang. Terima kasih banyak, Ibu Rizqa.	
R :	Sama-sama.	

### TRANSKRIP WAWANCARA VI

P: Peneliti

I: Shodiqin – Guru dan Staf IT

Waktu: 29 April 2014

- P : Wawancara hari Selasa 29 April 2014 pukul 08.03. Selamat Pagi, Pak
- S : Selamat Pagi, Bu.
- P : Mohon maaf, Pak. Mohon kesediaanya untuk diwawancarai. Sebelum kita mulai wawancaranya, saya ingin bertanya sedikit mengenai Bapak sendiri. Mohon sebutkan nama lengkap Bapak.
- S : Nama saya Muhammad Shodiqin. Saya lahir di Demak, 15 Maret tahun 1980.
- P : Berarti usia Bapak sekarang adalah...
- S : 34 tahun.
- P : Bapak saat ini tinggal di
- S : Jakarta Pusat
- P : Dan pendidikan terakhir yang Bapakenyam adalah
- S : Sarjana Teknik di Universitas Jayabaya
- P : Untuk posisi di sekolah sendiri, selain menjadi guru, posisi Bapak sebagai...
- S : IT Staff
- P : Bisa tolong dijelaskan apa yang dilakukan sebagai IT Staff, Pak?
- S : IT Staff m... maintain terutama maintain jaringan dan equipemnt related ke IT termasuk CCTV di dalamnya. Maintain ICT lab, software, hardware, terus.. m... support desk, istilahnya flying desk, It Support untuk semua staf disini dalam kaitannya dengan laptop, printer.
- P : Sebagai guru disini yang diampu adalah apa ya, Pak?
- S : ICT
- P : Bapak baru mengajar berapa bulan total sampai hari ini?
- S : 4 bulan
- P : 4 bulan, kurang?
- S : 4 bulan kurang. 3 bulan sampai 4 bulan.
- P : Baiklah, untuk lama mengajar selain disini?
- S : Belum pernah mengajar di kelas. Cuma, sebelumnya di boarding
- P : Sebagai apa tuh Pak, sebelumnya?
- S : Sebagai semacam supervisor boarding dengan tugas-tugas utamanya secara umum supervisor boarding. Terus, tugasnya, termasuk didalamnya memberikan les tambahan untuk anak-anak secondary.
- P : Oke, menarik. Kita mulai masuk temanya ya, Pak, hanya sebentar, karena waktunya memang sedikit. Sebelum ada disini, Bapak ada sempat tahu apa yang disebut dengan penilaian kinerja?
- S : Sudah. 10
- P : Oh, sudah sempat tahu. Untuk metodenya yang sempat Bapak jalani?
- S : Metodenya... selama ini... sebelumnya topdown saja dari... penilaian 10 dari... dari supervisor atau direct supervisor.
- P : Baik, baik. Mempengaruhi remunerasi ya, Pak?

- S : Definitely... mempengaruhi.
- P : Ok, right. Baiklah. Menurut Bapak, penilaian kinerja yang sebelumnya apakah bisa mengidentifikasi orang-orang yang berkinerja baik atau kurang baik, atau hanya untuk dokumentasi saja, apa gimana nih Pak?
- S : Kalau menurut pendapat pribadi saya, bisa mengidentifikasi. Karena, selama ini saya punya asumsi bahwa seseorang yang mencapai posisi manajer itu, dia memang layak menilai orang. Posisi manajemen atau manajer dia layak menilai orang. Sehingga, saya percaya dengan hasil penilaian beliau. 10
- P : Kemudian untuk kelonggaran atau ketetapan penilaian kinerja itu sendiri, menurut Bapak yang sebelumnya pernah Bapak rasakan.
- S : Mungkin selama ini saya bekerja.. karena bekerja itu pada dasarnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kekeluargaan, jadi menurut saya jadi longgar juga penilaian itu, jadi tidak saklek atau istilahnya mathematic jadi lebih ke attitude jadi penilaian utamanya. 10
- P : Nah, kebetulan disini Bapak berperan sebagai apa Pak di institusi saat ini, kita kan menerapkan.. Al Taqwa menerapkan PK UB 360 Derajat selain PK formalnya, nah bapak berperan sebagai apa? Apakah Bapak berperan sebagai penilai atau administrasi atau apa nih?
- S : Saya kurang tahu, Miss. 3
- P : Bapak kurang tahu, ya? Belum ada informasi lebih lanjut Pak?
- S : Belum ada.
- P : Menurut Bapak, untuk pelaksanaan umpan balik 360-derajat ini, bagaimana menurut Bapak mengenai kesiapan mengenai perencanaannya? Apakah cukup siap atau bagaimana Pak?
- S : Menurut saya kurang siap, sedikit tergesa-gesa. Tapi, kalau itu dimaksudkan untuk feedback antar partisipan itu baik... bagus. Tapi kalau seperti penilaian itu rasanya menurut saya kurang bagus tapi lebih.. karena saya lebih memahami cenderung seperti demokrasi. Nah, karena kadang-kadang penilaian seseorang dengan seseorang yang lain itu kriterianya beda... sangat subjektif. Ada yang asal saja, ada yang pakai mikir, ada yang enggak. 2
- P : Berarti kalau misalnya Bapak katakan itu... Bapak setuju atau tidak mengenai penerapannya itu sendiri?
- S : Ada beberapa hal yang setuju, kalau itu sebagai feedback for setuju, tapi kalau penilaian kurang setuju. Kalau untuk penilaian. Saya lebih setuju top-down. Karena pada dasarnya saya menganggap pimpinan saya itu sudah layak, walaupun tetap ada kekurangannya, tetap beliau itu layak dan harus kita hormati keputusannya. 5
- P : Berarti kalau yang menentukan 360-derajat ini adalah pemimpin itu sendiri bagaimana, Pak?
- S : Saya setuju saja. Berarti bukn 360-derajat ya? Kalau pemimpin yang memutuskan? 5
- P : Bukan, maksudnya, dari pemimpinnya sendiri yang memutuskan bahwa penilaian kinerja yang akan dipakai selain PK formal juga akan

- memasukkan kinerja 360-derajat begitu. Keputusan itu dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Nah itu menurut Bapak, setuju atau tidak?
- S : Kembali ke pasal 1, pada dasarnya final-decisionnya di pemimpin saya. 5
- P : Oke. Sip. Kita lanjut ke pertanyaan kedua, Pak. Kita punya lima menit lagi. Untuk pengenalan prosesnya sendiri kepada rekan-rekan apakah menurut Bapak cukup melalui rapat kemarin atukah perlu ada follow-up atau bagaimana, Pak?
- S : Yah, cukup, saya rasa cukup dengan rapat kemarin. Cuma, harusnya bisa 5 hadir semua, jadi kesalah pahaman bisa diminimalisir.
- P : Nah, untuk penilaian ini menurut literatur dan perusahaan yang sudah menerapkan, bahwa kecukupan multi perspektif itu minimum 3 orang per-perspektif-nya, begitu. Misalnya, satu orang guru dinilai oleh minimal 3 orang siswa, minimal 3 orang rekan, minimal... Nah, menurut Bapak, kecukupan multi-perspektif in tercapai tidak di Al-Taqwa.
- S : Kalau berdasarkan literatur sangat tercapai.
- P : Kalau berdasarkan pendapat Bapak sendiri?
- S : Nah, kalau berdasarkan pendapat saya sendiri... itu... ya, sekali lagi 5 saya bilang... karena penilaian seperti ini lebih cenderung seperti demokrasi gitu, jadi siapa yang milih si-A dengan nilai bagus dan banyak nggak peduli dia backgroundnya apa sang pemilihnya, itu artinya dia nanti akan dinominasikan sebagai apa yang terbaik. Kira-kira seperti itu.
- P : Kemudian utnuk menjaga anonimitas. Prinsip menjaga anonimitasnya terjaga tidak dalam proses ini?
- S : InsyaAllah, terjaga. 5
- P : Oke, karena Bapak yang measukan sendiri ya. (tertawa) Kemudian mengenai bias. Disini, penilaian ini kan mendapatkan porsi 50%, penilaian topdown, absensi, dan sebagainya itu 50%. Nah, dari 50% ini, 360-derajatnya mendapatkan porsi 40% dari atasan, 30% dari rekan, kemudian .. oh.. sori.. 40% dari atasan, 30% dari rekan, dan 20% dari siswa. Menurut Bapak, itu cukup untuk menghindari bias atau Bapak punya prosentasi lain yang bisa dijukan
- S : Saya kurang tahu banyak tentang 360-derajat (*kurang jelas*– Pen) 5
- P : Kemudian, untuk.. kebetulan Bapak membantu pengolahan data ya Pak, um... input data. Menurut Bapak, bagaimana dengan teknologi yang dipakai, Pak? Apakah ada masukan atukah menurut Bapak itu sudah cukup? Atau bagaimana nih Pak?
- S : Kalau menurut saya statistik pengolahannya cukup dengan Microsoft Excell. Ya, saya belum tahu pasti tentang ini nanti skalanya seperti apa, jadi saya masih tergantung dengan senior-senior saya disini bagaimana mengolahnya, yang dimaui seperti apa. Saya belum tahu.. belum kita input dan kita olah.
- P : Mengenai pengembangan pelatihan, karena Bapak baru 3 bulan disini belum bisa saya tanyakan ya. Nah, kita berbicara tentang kenyamanan nih. Sebagai pihak yang dinilai, bagaimana perasaan Bapak ketika

proses umpan balik ini dilaksanakan? Apakah Bapak merasa nyaman oleh beberapa pihak secara simultan atau gimana?

- S : Saya pribadi kurang nyaman dengan penilaian itu. Kurang nyaman 11  
karena background orang berbeda-beda. Seperti ada yang punya masalah dengan si-A dan dia akan cenderung men-judge. Kemudian seperti ini... padahal disamping ada masalah itu... padahal mungkin dia punya hal-hal positif yang dia penuh dan kita tidak.. a.. interaksi kita tidak terlalu banyak antar staf.. mungkin.. mungkin.. dan saya bisa berandai-andai bahwa penilaian kadang-kadang juga sangat sulit kemudian udah... yang gampang ajalah. Mungkin cuman dibikin skala 4-4 atau 5 semua. Karena saya udah.. udah.. sedikit banyak.. udah melihat sampel yang ada. Dan walaupun menilai dengan berpikir, itupun ya masih subjektifitasnya terus berdasarkan background pemikiran manusia yang berbeda-beda.
- P : Berarti bisa dikatakan preferensi Bapak untuk penggunaan umpan balik ini hanya sebagai alat pengembangan diri ya, Pak?
- S : Iya, tepatnya seperti itu.
- P : Seandainya pihak sekolah akan menggunakan lagi di tahun mendatang, penilaian seperti ini, apakah harapan Bapak?
- S : Ya, karena secara pribadi saya kurang setuju dengan penilaian ini, ketika 7  
bos atau pimpinan senior-senior disini memakai penilaian seperti itu., ya... saya ikut saja.
- P : Bapak terima kasih banyak atas waktunya. Selamat pagi.

### TRANSKRIP WAWANCARA VII

P: Peneliti

VI: Vivi

Waktu: 6 Maret 2014

- P : Bismillahirrahmanirahim. Wawancara tanggal 6 Maret 2014 jam 8.40  
Assalamu'alaikum, Ibu Vivi.  
Wa'alaikum salam. Bisa diperkenalkan tentang dirinya dulu. Nama..  
namanya siapa.  
*Then...*  
Namanya. Nama lengkapnya, Ibu.  
Vivi Fauzi  
Vivi Fauzi. Di sekolah ini mengajar?
- V : Iya, mengajar.
- p : Mengajar mata pelajaran apa saja Ibu?
- V : IPA dan Fisika.
- P : Untuk lama megajar di sekolah ini, berapa lama?
- V : Sekitar 8 bulan, ya?
- P : 8 bulan. Suaranya tolong diperbesar ya, Ibu, agar terekam.
- V : Oh, iya.
- P : Untuk lama mengajarnya sendiri berapa lama, Ibu?
- V : Tadi kan udah dibilang...
- P : Lama mengajar keseluruhan.
- V : Oh. Keseluruhan. Seki.. hjampir 2 tahun
- P : Pendidikan terakhir
- V : S1. Pendidikan Fisika. SPd. Di Universitas Bengkulu.
- P : Ok. Tujuan wawancara dari ini, Ibu, adalah untuk mencari tahu apakah guru memahami proses, perencanaan, dan mengetahui *impact* atau dampak dari penilaian kinerja 360-derajat. Nah pertanyaannya adalah, mengenai perencanaan, Ibu tanhu *nggak* penlaian kinerja di sekolah ini namanya disebut apa?
- V : *Nggak* tahu, tuh.
- P : Belum ada yang memberi tahu berarti ya?
- V : Untuk penilaian kinerja sudah dilaksanakan, saya sendiri sudah dapat, tapi namanya sendiri saya *nggak* tahu.
- P : Penilaian kinerja itu sendiri menurut ibu, apa ya?
- V : Evaluasi.
- P : Evaluasi... evaluasi?
- V : Evaluasi kinerja guru. Evaluasi.. mm.. metode pembelajaran atau kurikulum yang dipakai... gitu.
- P : Tujuannya?
- V : Tujuan dievaluasi untuk perbaikan pastinya.
- P : Nah, ibu sendiri mengharapkan apa ya dari penilaian kinerja ini?
- V : Nialainya atau perbaikannya.
- P : Apapun. Yang ibu harapkan dari penilaian kinerja.
- V : Untuk adanya penilaian kinerja ini, semoga saja itu semua *ter-cover* ya.

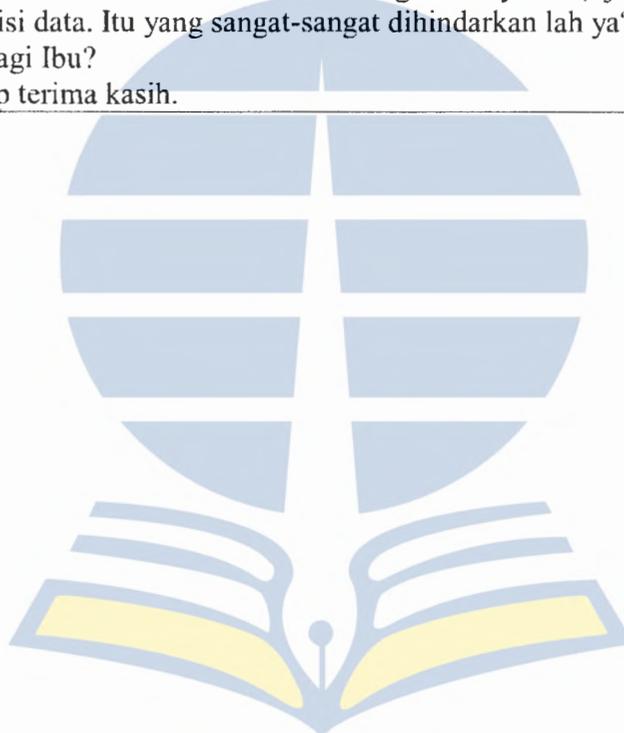
Jadi, nggak.. tidak hanya sekedar... mm.. formalnya saja yang terkumpulkan. Tapi semua *tercover* dari semua segi.. mm.. kelengkapan data. Dari segi mungkin efisiensi waktu mengajar dan juga bisa jadi nanti berhubungan dengan tingkat kemampuan guru.. Boleh jadi dari penialain kinerja itu, guru ini tersebut oh.. mampu disini, dilibatkan dalam acara ini, diikutsertakan dalam seminar apa.

- P : Mengidentifikasi?
- V : Mengidentifikasi kualifikasi lah dari guru tersebut.
- P : Kemudian, itu yang harapan Ibu ya. Ada harapan lain mungkin yang belum disebutkan?
- V : Yah, perbaikan dari segi kehidupan lah yah.
- P : Kehidupan? Bisa diperjelas, Ibu?
- V : (tertawa) Iya perbaikan dari segi...
- P : Remunerasi
- V : (tertawa) iya.
- P : Oke. Berarti tadi Ibu bingung ya ini disebut apa> Menurut Ibu informasinya cukup atau tidak ya mengenai sistem ini?
- V : Belum
- P : Belum cukup ya. Perlu dilakukan...
- V : Sosialisasi
- P : Pendataannya sudah.. hasilnya sudah... Cuma ya itu... sosialisasinya.
- V : Oke. Sosialisasinya belum baik. Sebelum kita berlanjut ke proses, agar kita punya satu *frame* apa yang akan kita bicarakan, kita hanya fokus ke metode umpan balik 360-derajat, itu salah satu namanya. Ingat ibu pernah mengisi yang seperti ini (menunjukkan kuesioner). Ini adalah format 360-derajat. 360-derajat ini menilai siapapun yang berada di sekitar ibu dan sama-sama dinilai juga dalam lingkaran pekerjaan yang sama. Begitu. Jadi intinya, semuanya menilai satu sama lain. Begitu ya, jadi kita tidak akan membicarakan observasi kelas, penilaian atasan-kebawahan, hanya penilaian 360-derajat yang ini. (menunjukkan form). Kita lanjutkan. Untuk penilaian kinerja 360-derajat ini dari lembar yang ibu dapatkan, yang waktu itu agak tebal warna putih, dari lembar tersebut dan appraisal meeting yang dilakukan, informasinya cukup tidak untuk berinteraksi mengenai kelebihan dan kekurangan ibu. Memberikan informasi yang cukup atau belum?
- V : Belum
- P : Adakah saran? Bagaimana?
- V : Sarannya, mungkin dari awal diinfokan, disosialisasikan, yang ini tujuannya ini maksudnya poinnya ini gitu. Dan harusnya memang guru itu disamaratakan dulu, maksudnya duduk bersama, kita akan mengadakan ini, seperti ini, jadi level dia mengatakan dia dapet, kan kita menilai orang lain juga ya? Apakah menilainya level 1 yang excellent itu yang seperti bagaimana sih.. bagaimana sih.. gitu. Tentang *on time* itu perlu berapa kali sehingga dia bisa dikatakan cukup atau tidak.
- P : Penyamaan persepsi maksudnya, Bu?

- V : Iya. Dan juga rubrik penilaian, ya. Jadi kalau 'satu' excellent dalam arti ontime itu bagaimana?
- P : Jadi untuk setiap rubrik misalnya untuk nomor 1 excellent dan nomor 2 excellent itu berbeda, begitu maksud Ibu?
- V : Nomor 1 excellent untuk poin kelengkapan data, itu kan data apa saja. Dan juga jujur kan kita ada ini ya, pos masing-masing, untuk kelengkapan data bagian kurikulum, ada koordinatornya, jadi ketika kita menilai poin itu kepada orang lain, kita kan nggak tahu dia ngumpulkan ontime atau tidak. Kita pun nggak ngecek karena bukan wilayah kita untuk mengecek. Dan itu yang jadi tidak valid datanya karena yang menilai pun nggak tahu. Jadi ada beberapa poin yang diisi oleh yang berwenang, jadi teacher nggak mengisinya, gitu.
- P : Mari kita masuk ke wilayah afektif. Ini kan baru fase 1 ya. Setelah diterapkan PK ini, apakah Ibu merasa nyaman atau tidak? Mohon dijelaskan pilihan Ibu.
- V : Saya sih sangat menghargai yah adanya appraisal seperti itu mohon diteruskan. Baik. Cuma untuk yang fase 1 ini belum nyaman karena tadi, jadi belum sesuai dengan .. mm.. belum nembak ke yang sarannya gitu.. sarannya harusnya apa kitanya apa. jadi guru seakan-akan.. kok kita semuanya yang harus menilai sih. Ini juga kita nggak tahu loh. Kita nggak tahu. Walaupun kita nyeklis pun itu tidak berdasarkan data yang kita tahu gitu. Hanya sekedar ceklis saja nanti jatuhnya. Kalau dari segi ontime di pelajaran mungkin bisa dilihat yah sehari-hari. Terus, mungkin dari segi penampilan, atau mungkin dari segi datang ke meeting, mungkin kita tahu lah keran sering atau tahu yang berkontribusi aktif atau tidak. Tapi untuk hal-hal yang bersifat data yang memang ada koordinatornya, mungkin saya belum nyaman untuk yang satu itu.
- P : Jadi kalau saya coba perjelas ya. Jadi kalau yang berhubungan dengan data, Ibu Vivi menyarankan untuk ditiadakan saja, gitu? Lebih ke yang subjektifnya saja.
- V : Bukan ditiadakan, maksudnya ada, Cuma porsinya bukan ke seluruh guru yang menilai.
- P : Berarti bukan bagian dari penilaian Ibu, ya?
- V : Ya.
- P : Oke. Terima kasih. Noted. Dan, kalau tadi mungkin bisa menjawab pertanyaan yang ini, tapi untuk klarifikasi, untuk pelaksanaan PK ini berarti Ibu menganggap itu diperlukan?
- V : Diperlukan.
- P : Belum sesuai harapan tapi ya?
- V : Belum sesuai harapan.
- P : Oke. Mari kita bicarakan tentang dampak PK. Jika Ibu harus memilih, umpan balik 360-derajat hanya untuk masukan saja kemudian nanti PK yang berhubungan dengan remunerasi nanti berbeda ataupun umpan balik ini berpengaruh terhadap remunerasi juga?
- V : Sekalian aja.

- P : Begitu ya. Berhubungan dengan remunerasi, ya? Oke. Ada alasan?
- V : Um... karena memang dari kinerja itulah bisa mempertimbangkan bagaimana perbaikan remunerasi ke depan. Subjektif tapi benar-benar dengan pemantauan gitu ya. Ini kan dipantau yah. Jadi ada fasenya.
- P : Kemudian, jika Ibu adalah pimpinan sekolah ini...
- V : Wow.. gak mau sih...
- P : Apa yang akan Ibu lakukan setelah mendapatkan hasil katakanlah daroi PK ini.
- V : Party deh kayaknya. Karena *appreciate* dulu dong. Apapn itu hasilnya.
- P : Tai itu memberikan apresiasi.
- V : He-eh. Iya apresiasi ke guru ya, bukan yang berlebihan seperti itu... Setelah apresiasi itu.. mungkin syukuran atau apalah... kan kita mau memberi tahukan haisl lah ya. Kan ada yan baik ada yang enggak. Ada yang sesuai dan ada yang tidak sesuai dengan prediksi kita. Ada yang mengecewakan. Tapi kita harus *appreciate* dulu setelah itu.. tadi apa ya?
- P : Apa yang akan ibu lakukan sebagai atasan, selanjutnya.
- V : Kalau saya sih mengidentifikasi dulu> Dari data yang ada kira-kira poin yang sedikit bermasalah dimananya. Oh, guru itu sering telat mengumpulkan dokumen-dokumen yang wajib, seperti RPP segala macem, nah hampir 60% lebih masalahnya sama. Jadi itu yang dibahas di yang akan di follow-up. Gitu. Jadi kalau personal, nanti kalau personal kurang tau.. tapi kalau bareng-bareng, mereka tahu, mereka akan sadar bersama, oh iya, aku juga seperti itu.
- P : Pemberian input menurut Ibu lebih baik bersama, gitu ya?
- V : Untuk pemberian valid dokumen itu sendiri pasti ya, karena ada nilainya segala macem. Cuma untuk follow up.. karena Cuma dikasih, kita kan gak punya banyak waktu untuk dua jam ngobrol panjang lebar kan enggak. Kadang ada orang yang pikirannya sama dan itu hanya pengulangan. Yang dikasih laporan pun bosan. Lebih baik, saya sih kalau personal itu saran dulu apa gitu. Nanti dibawa bareng-bareng, kita nih untuk yang tahun ini yang harus duperbaiki ini dulu setelah itu baru ini.
- V : Karena kalau tukang terlambat kan satu dua orang, oitu boleh langsung diambil, dipanggil. Cuman kalau yang bersama lebih baik *difloorkan* bersama.
- P : Oke. Katanya nih, jika ada yang menyatakan PK ini hanya buang-buang waktu aja. Bagaimana menurut Ibu? Apakah Ibu setuju dengan pernyataan itu atau tidak?
- V : Buang-buang waktu itu adalah opini orang yang belum tahu. He-eh. Belum tahu gunanya, belum tahu akan diapakan, jadi mereka akan sekedar ngisi terus ntar deh buang-buang waktu> Jadi kalau di *socialize* terlebih dahulu ini pentingnya apa kedepannya akan dikemanakan, mereka pasti akan support lah akan mendukung, mempermudah tim untuk melakukan pendataan dan mengisi formulir
- P : Berarti untuk mendapatkan support saran Ibu adalah

- V : Sosialisasikan dan juga jangan lupa apa sih yang yang akan dilakukan setelah itu. Jangan Cuma mengumpulkan, nilainya sekian, B-C-D atau apa selesai.
- P : Oke. Baiklah. Itu pertanyaan terakhir. Ada lagi yang akan ibu sampaikan?
- V : Untuk PK ini. Mmm.. kalau bisa poin-poinnya disesuaikan. Yang buat dari tim, cuman ada penambahan atau pengurangan dan itu bisa keluar dari ide-ide rekan kerja yang lain> jadi tidak mengutak-atik pembuatan formulir, cuman jadi dibawa ke forum, kita bareng-bareng memformulasikan itu. Jadi ketika formulir dateng, aku akan ini-ini-ini. Jangan nati dikasi soal, aku begini-begini deh.. jadi asal-asal aja mengisinya. Jadi hal-hal yang tidak usah diukur, bukan wewenang saya mengisi kan? Jadi tidak sesuai dengan kenyataan, jadi tidak sekedar mengisi data. Itu yang sangat-sangat dihindarkan lah ya?
- P : Ada lagi Ibu?
- V : Cukup terima kasih.



### TRANSKRIP WAWANCARA VIII

P: Peneliti

Z: Jabbar Zulkarnain – Guru dan Secondary Head of School

Waktu: 6 Maret 2014

- P : Wawancara hari Kamis tanggal 6 Maret 2014 jam 14.27.  
Assalaamu'alaikum.
- Z : Wa'alaikum salam warahmatullaahu wabarakaatuh.
- P : Bisa tolong diperkenalkan dirinya?
- Z : Oke. Nama saya Jabbar Zulkarnain. Apa lagi?
- P : Saat ini posisinya?
- Z : Posisinya sebagai Guru Matematika di Al Taqwa College Indonesia dan juga sebagai Secondary Head of School.
- P : Di Al Taqwa sendiri Bapak sudah berapa lama?
- Z : Di Al Taqwa sekitar 2 tahun.
- P : 2 tahun. Secara keseluruhan?
- Z : Secara keseluruhan berarti dari tahun 2004 hampir 9 tahun.
- P : 9 tahun. MasyaAllah. Oke, jadi tujuannya saya di sini adalah menggali apa yang Bapak tahu, apa yang Bapak pikirkan, apa yang ingin Bapak utarakan, appaun itu, seilahkan dikatakan saja. InsyaAllah, akan dijaga kerahasiaannya, meskipun sebenarnya tidak ada rahasia gitu ya.
- Z : (tertawa)
- P : Jadi hanya mengatakan... tapi jika memang Bapak tidak berkenan untuk mengutarakannya, tidak apa-apa
- Z : Japri bisa ya? (tertawa)
- P : Atau Japri boleh, nanti akan saya sediakan kertas jika memang Bapak berkenan...
- Z : Enggak dihipnotis ya? (tertawa)
- P : Nggak dihipnotis... Aatau mungkin Bapak sudah merasa terhipnotis.
- Z : (tertawa)
- P : Nanti Bapak boleh memebrikan sinyal kalau misalnya saya nggak mau jawab.
- Z : Oke.
- P : Berarti mungkin say kasih kertas kalau Bapak pikir itu terlalu frontal untuk dibicarakan.
- Z : Oke.
- P : Oke, bismillah. Apakah yang Bapak ketahui tentang PK dengan metode umpan balik 360-derajat yang dilakukan Al Taqwa. Apakah Bapak tahu?
- Z : Umpan balik 360-derajat yang kemarin itu kita lakukan. Iya, assessment. Oh, belum tahu namanya 360-derajat.
- P : Apa tidak ada yang memberi tahu itu?
- Z : Wah... hampir tiap hari ketemu dengan 360-derajat. Protector ukurannya 360-derajat.
- P : PK 360-derajat
- Z : Oh, PK 360-derajat. Mohon maaf. (tertawa) PK. Blum tahu. Istilah itu belum tahu.

- P : Oke. Tapi proses Pknya, Bapak sudah merasakan itu belum?
- Z : Oh, sudah-sudah. Tapi modelnya...
- P : Modelnya? Namanya?
- Z : Namanya mungkin juga berbeda yah? Apa gitu waktu itu. Ini self-assessment.
- P : Apa yang Bapak tahu? Kemarin itu Bapak merasakan pernah..
- Z : Apa ya?
- P : Melakukan PK..atu diberlakukan PK yang Bapak pernah alami?
- Z : Waktu itu sih lebih... mmm... namanya psychometry yah waktu itu
- P : Psychometry itu apa Pak?
- Z : Psychometry itu lebih kepada perhitungan kuantitatif untuk psikologi. Lebih ke arah sana. Dan itu digunakan untuk sebagai *self-assessment* bagi sekolah.
- P : Oh, gitu. Itu yang Bapak pernah rasakan.
- Z : Pernah. Iya.
- P : Di Al Taqwa gitu ya?
- Z : Bukan di Al Taqwa. Bukan...
- P : Oh, bukan... kita sedang membicarakan di Al Taqwa.
- Z : Oh, bukan di Al Taqwa. Sebelumnya, belum pernah ada selama 2 tahun ini, ya. Baru kemarin. Pas Ibu yang gmelaksanakan.
- P : Oh, begitu. Siapa yang melaksanannya?
- Z : Ibu Mierza. Hadir? (tertawa) Ibu Mierza Miranti. Ibunda Jenna.
- P : Baiklah. Sudah jelas ini. Kemudian ... (terpotong)
- Z : Baik. Oke.
- P : Mohon maaf gangguannya. Oke. Lanjut dengan pertanyaan kedua. Kira-kira sudah diinformasikan belum dari pihak sekolah mengenai appraisal ini?
- Z : Diinformasikan? Ke.. saya?
- P : Iya, sebagai Head of School. Sebelum pelaksanaan berarti...
- Z : Sebelum pelaksanaan, informasinya waktu tidak *announced* yah, tidak diumumkan, hanya pada saat rapat saja.
- P : Padasaat briefing PK itu ya? Selain itu tidak ada?
- Z : Tidak ada. Kalau sebelumnya nggak sampai.
- P : Kalau saya tanyakan tujuannya? Sebelumnya berarti tidak ada sosialisasi
- Z : Mungkin ada ya, tapi mungkin sosialisasinya nggak... apa namanya.. nggak detil mungkin ya... begitu.. tidak mendetail.
- P : Nah, kira-kira dari apa yang telah Bapak jalani beberapa bulan ini, Bapak mengharapkan apa dari PK yang sudah atau sedang dilakukan ini?
- Z : Oke. Harapannya berarti ada improvement ya ada perbaikan setelah menilai diri sendiri... kita perbaiki sehingga ada perubahan ke arah yang lebih baik.
- P : Ada harapan lain selain itu?
- Z : Harapan lain mudah-mudahan ini dapat dijadikan sebagai alat standar baku sebagai AP sehingga kita bisa memebrikan appraisal yang sesuai dengan kemampuan dan layak.

- P : Oke, kita lanjutkan ke prosesnya ya Pak. Semua karyawan sudah diberikan hasil penilaian. Nah, menurut Bapak, apakah PK ini dapat cukup memberikan cukup memberikan informasi mengenai kelebihan dan kekurangan guru
- Z : Kalau kemarin, apakah itu diterjemahkan nggak ya waktu ketika itu melakukan assessterhadap maintenance atau yang lain?
- P : Nggak hanya guru saja. Fokusnya kepada guru.
- Z : Fokusnya kepada guru. Jadi apa tadi pertanyaannya? (tertawa)
- P : Apakah informasi yang dibeirkan itu cukup bisa menggambarkan kelebihan dan kekurangan dari seorang guru?
- Z : Dilihat dari poin-poinnya cukup detil, ya. Cukup detil... mungkin sangat detil.
- P : Detil atau membingungkan?
- Z : (tertawa) Detil atau membingungkan? Mm... sebenarnya kalau poin-poin itu dijelaskan tidak akan membingungkan. Kalimat-kalimat ini maksudnya apa. Itu tidak ada yang menjelaskan. Kalau kita menginterpretasikan dengan pemahaman kita sendiri lalu.. seperti itu...
- P : Jadi multi tafsir.
- Z : Multi tafsir karena tidak ada penjelasan sebelumnya, maksudnya poin itu apa. Walaupun ada ukuran disana ya 5 itu untuk apa.. 4 itu untuk apa.. 3 itu untuk apa... tapi tidak ada penjelasan sebelumnya, beginilah cara mengisinya.
- P : Berarti itu memicu multi tafsir yah.
- Z : Memicu multi tafsir. Karena tidak ada penjelasan sebelum itu mungkin.
- P : Kemudian, kita masuk ke zona kenyamanan, Pak. Apakah Bapak sendiri baik sebagai guru maupun HoS (kepala Sekolah, aakah Bapak merasa nyaman dengan dilakan assessment ini.
- Z : Bukan hanya nyaman ya, justru bersyukur. Karena sebelumnya memang *assessment* sebelumnya ada tapi belum well-organized. Tidak ada evaluasi setelahnya, kemudian tidak dibagikan, kemudian tidak ada follow-up dan sebagainya. Mungkin kemarin.. ini cukup.. apa.. bukan cukup ya.. ya bersyukur aja. Ya, puas lah intinya
- P : oh, merasa puas. Ada lagi yang Bapak harapkan?
- Z : Harapannya mungkin poin-poin assessment itu, itu mungkin
- P : Sebelum adatu sesudah ada penerapan?
- Z : Pada saat berjalan. Mungkin tahun depan.
- P : Hanya restate aja. Kan PK itu sudah ada ya, jadi maksud Bapak dilakukan pada saat yah bukan sebelum?
- Z : Sebelumnya. Sebelum diterapkan. Dan mungkin tidap tahun kita *updat* desuai dengan apa namanya hasl dari mungkin ada evaluasi di tengah jalan atau apa.. poin apa yang harus ditambahkan sampai kita ketemu yang fix untuk selanjutnya. Yang sesuai.
- P : Ada harapan lain?
- Z : Karena kita kan coba integrasikan dnegan nilai-nilai sekolah. Nilai-nilai Islam.. Islamic values mungkin... karena tu adalah *cores* ekolah kita dan

- karena appraisal yang saat ini belum mengakomodasi hal itu.
- P : Pertanyaan berikut, berarti Bapak setuju jika PA ini diadakan lagi?
- Z : Oh, sangat. Sangat setuju.
- P : Nah. Tadi, kita bicarakan satu bentuk PA dengan metode umpan balik 360-derajat. Jadi kita tidak akan membicarakan tentang classroom observation, pengambilan data.. misalnya absensi.. purely hanya format yang Bapak kemarin sudah isi. Kita fokusnya itu saja ya.
- Z : Oke.
- P : Pada saat mengisi ini, apakah Bapak mengalami kebingungan?
- Z : Pada awalnya.
- P : Pada awalnya. Bisa dijelaskan?
- Z : Karena ini pertama kali dalam menilai dan banyak format yang pernah saya isi jadi kan nah ini format yang kayak gimana lagi gitu.. tapi tidak terlalu lama untuk beradaptasinya.
- P : Kita lanjutkan ke dampak yang bisa ditimbulkan dari metode ini. Sebagai HoS, apakah Bapak merasa terbantu atau terbebani dengan adanya PK ini Pak?
- Z : Justru bagus ya. Jasdi ini pembelajaran, jadi kitamenilai satu sama lain. Ini merupakan satu bentuk assessment yang sudah sejalan dengan nilai Islam ya. Jadi karena memang Islam juga seseorang menerima nasihat dari siapapun, masukan dari siapa pun, input dari siapa pun. Jadi model 360-derajat ini, atas, bawah, kiri, kanan, semua sudut, ya, saya definitely agree dengan model seperti ini. Hanya mungkin porsinya ya? Karena untuk assessment kan, yang mengassess orang harus tahu tugas ini. Nah, misalnya orang atasannya harus lebih besar porsinya. Karena apa, karena tadi, yang mengetahui tugas ini siapa, jobdescnya, jadi tidak dipukul rata.
- P : Dengan PK tahun sebelumnya. Bagaimana Bapak menilai PK ini dengan PK tahun sebelumnya.
- Z : Dengan tahun sebelumnya. Satu, ada assessment tapi tidak ada feedback, terus assessmentnya hanya satu arah, tidak banyak yang dilibatkan. Bagaimana mengolah dan sebagainya belum disampaikan juga. Kalau tahun ini ada penjelasannya hanya sosialisasinya saja.
- P : Nah, pertanyaan pilihan A atau B? mana yang Bapak pilih, apakah umpan balik ini dijadikan masukan saja untuk improvement atau dijadikan PK yang disangkut dengan perubahan remunerasi?
- Z : Yang kedua. Jadi memang ya harus ada feedback yang kalau ada sekedar feedback saja tidak ada konsekuensi dan bagaimana ketika seseorang mengisi ini atau sekolah meminta, maka tidak ada motivasi untuk melaksanakannya. Yah, just, hanya sekedar mengisi saja kan tidak ada hal.. yah.. harus ada konsekuensi setelahnya.
- P : Nah, saya tidak akan menggunakan kata senadainya untuk pertanyaan ini karena memang Bapak dibebankan di pundak sebagai pimpinan sekolah. Nah, jika Bapak diberikan summary atau hasil PK yang memang belum dapat, karena memang tidak ada orang yang mengerjakan secepat itu

disini. Jika Bapak sudah mendapatkan di tangan. Apa yang akan Bapak lakukan selanjutnya.

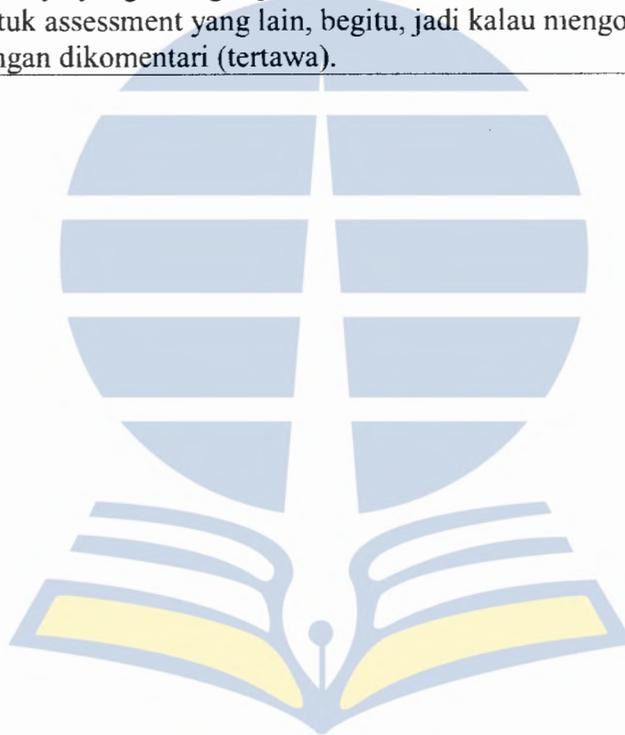
Z : Refleksi.

R : Refleksi. Karena yang Bapak dapatkan adalah milik anak buah Bapak. Guru-guru anak buah Bapak, bukan yang punya Bapak.

Z : Oh, saya kira. Sebagai HoS, disampaikan kepada yang bersangkutan kemudian kita diskusikan poin-poin apa saja yang bisa kita *improve*, seperti itu, kemudian juga apalagi... mmm... intinya kan memang untuk assessment jadi memang untuk menilai.

P : Next question, Pak, terakhir. Jika ada staff Bapak yang mengatakan seperti PK ini hanya membuang-buang waktu. Bagaimana menurut Bapak?

Z : Seharusnya yang bilang seperti itu harus memberikan solusi lain, membentuk assessment yang lain, begitu, jadi kalau mengomentari seperti itu jangan dikomentari (tertawa).



## LAMPIRAN 5

## KATEGORISASI DATA

1. Alasan Pemilihan Umpan Balik 360° Sebagai Penilaian Kinerja	
AB	<b>(3 Mei 2014)</b> Fungsinya untuk menjaga kualitas, kemudian juga untuk meningkatkan kualitas pengajaran, kemudian juga ini, pengembangan kali ya
VI	<b>(6 Maret 2014)</b> Tidak tahu.
ZUL	-
IDA	<b>(28 April 2014)</b> Ya, mungkin itu ya, kebanyakan protes dari kitanya sendiri.
OVI	<b>(13 Mei 2014)</b> Tdk tau pasti bu heheh
RIZ	(23 Mei 2014) Kalau dulu itu saya pernah dikasih tahu ya tentang hadits itu sama seseorang... jadi.. itu. Itu... Itu tentang yang.. kalau kita menilai orang lain.. gitu kan.. kita.. umm... pernah dijelaskan sama siapa gitu ya tentang hadits itu... sebelum kita menilai orang lain gitu kan... kita... seorang muslim adalah cerminan seorang muslim yang lainnya gitu... kayak gitu deh... pokoknya berdasarkan hadits ya, karena ini adalah sekolah Islam.
LOM	<b>(5Juni 2014)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menurut one of my colleague, yaitu Ms. Mierza Miranti, sebagai pengagas 360-derajat sesuatu tadi, e... jadi kita itu menilai dari berbagai aspek, betul? Dari mulai peers. Dari mulai konsumennya, yaitu students, dan juga dari diri sendiri, kalau tidak salah begitu Bu.</li> </ul> Lho, justru.. my assumption supaya lebih <i>reliable</i> mungkin?

2. Proses Pelaksanaan	
AB	<p><b>(3 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum (ada sosialisasi tentang itu-pen.). Itu satu putaran penuh, Miss?</li> <li>• Sejauh ini saya juga belum merasa maksimal Miss. Jadi terkadang saya sungkan memberikan masukan kepada pemimpin karena saya juga belum maksimal ya. Alasan kedua, untuk program itu, saya belum memahami secara utuh. Khawatir, tidak sesuai pada porsinya.</li> <li>• Informasi yang belum sampai, belum cukup, dan saya juga belum merasakan positifnya.</li> <li>• <i>Insyallah</i>, cukup nyaman Miss. Tapi saya hanya tahu secara garis besar saja ya</li> <li>• Terbantu iya, tapi karena hasilnya tidak dapat saya dapatkan. ACTlah, Aksi Cepat Tanggap.</li> <li>• Cepat, cepat (dari manajemen – pen). Cuman sayanya aja yang suka menghindar.</li> </ul>
OVI	<p><b>(13 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudah keren sekali team [penilaian kinerja]nya bu, yg jelas itu terbaik</li> <li>• Iya [anonimitasnya terjaga] karena menggunakan kode dan yg tau hanyalah anda bu</li> <li>• Klu sosialisasi lbh bgs tahun ini bu [dikumpulkan di satu ruangan]</li> <li>• [Jumlah penilai] cukup.</li> </ul>

2. Proses Pelaksanaan	
ZUL	<p><b>(6 Maret 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebelum pelaksanaan, informasinya waktu tidak announced yah, tidak diumumkan, hanya pada saat rapat saja.</li> <li>• Tidak ada (sosialisasi yang cukup– Pen). Kalau sebelumnya nggak sampai.</li> <li>• Mungkin ada (sosialisasi – Pen) ya, tapi mungkin sosialisasinya nggak... apa namanya.. nggak detail mungkin ya... begitu.. tidak mendetail.</li> <li>• Sebenarnya kalau poin-poin itu dijelaskan tidak akan membingungkan. Kalimat-kalimat ini maksudnya apa. Itu tidak ada yang menjelaskan. Kalau kita menginterpretasikan dengan pemahaman kita sendiri lalu.. seperti itu...</li> <li>• Multi tafsir karena tidak ada penjelasan sebelumnya, maksudnya poin itu apa. Walaupun ada ukuran disana ya 5 itu untuk apa.. 4 itu untuk apa.. 3 itu untuk apa... tapi tidak ada penjelasan sebelumnya, beginilah cara mengisinya.</li> <li>• Harapannya mungkin poin-poin assessment itu, itu mungkin bisa dibincangkan dulu dengan tim yang lain dengan komite atau apa apakah ada penambahan atau pengurangan.</li> <li>• Karena kita kan coba integrasikan dnegan nilai-nilai sekolah. Nilai-nilai Islam.. Islamic values mungkin... karena tu adalah cores ekolah kita dan karena appraisal yang saat ini belum mengakomodasi hal itu.</li> <li>• Hanya mungkin porsinya ya? Karena untuk assessment kan, yang mengassess orang harus tahu tugas ini. Nah, misalnya orang atasannya harus lebih besar porsinya. Karena apa, karena tadi, yang mengetahui tugas ini siapa, jobdescnya, jadi tidak dipukul rata.</li> </ul>

2. Proses Pelaksanaan	
VI	<p><b>(6 Maret 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum (cukup informasi mengenai sistem ini).</li> <li>• Pendataannya sudah.. hasilnya sudah... Cuma ya itu... sosialisasinya.</li> <li>• Sarannya, mungkin dari awal diinfokan, disosialisasikan, yang ini tujuannya ini maksudnya poinnya ini gitu. Dan harusnya memang guru itu disamaratakan dulu, maksudnya duduk bersama, kita akan mengadakan ini, seperti ini, jadi level dia mengatakan dia dapet, kan kita menilai orang lain juga ya? Apakah menilainya level 1 yang excellent itu yang seperti bagaimana sih.. bagakimana sih.. gitu. Tentang ontime itu perlu berapa kali sehingga dia bisa dikatakan cukup atau tidak.</li> <li>• Iya. Dan juga rubrik penilaian, ya. Jadi kalau ‘satu’ excellent dalam arti ontime itu bagaimana? (penyamaan persepsi-pen)</li> <li>• Nomor 1 excellent untuk poin kelengkapan data, itu kan data apa saja. Dan juga jujur kan kita ada ini ya, pos masing-masing, untuk kelengkapan data bagian kurikulum ,ada koordinatornya, jadi ketika kita menilai poin itu kepada orang lain, kita kan nggak tahu dia ngumpulkan ontime atau tidak. Kita pun nggak ngecek karena bukan wilayah kita untuk mengecek. Dan itu yang jadi tidak valid datanya karena yang menilai pun nggak tahu. Jadi ada beberapa poin yang diisi oleh yang berwenang, jadi teacher nggak mengisinya, gitu.</li> <li>• Bukan ditiadakan, maksudnya ada, Cuma porsinya bukan ke seluruh guru yang menilai.</li> <li>• He-ch. Iya apresiasi ke guru ya, bukan yang berlebihan seperti itu... Setelah apresiasi itu.. mungkin syukuran atau apalah... kan kita mau memberi tahukan hasil lah ya. Kan ada yang baik ada yang enggak. Ada yang sesuai dan ada yang tidak sesuai dengan prediksi kita. Ada yang mengecewakan. Tapi kita harus appreciate dulu setelah itu.. tadi apa ya?</li> </ul>

2. Proses Pelaksanaan	
VI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalau saya sih mengidentifikasi dulu. Dari data yang ada kira-kira poin yang sedikit bermasalah dimananya. Oh, guru itu sering telat mengumpulkan dokumen-dokumen yang wajib, seperti RPP segala macem, nah hampir 60% lebih masalahnya sama. Jadi itu yang dibahas di yang akan di follow-up. Gitu. Jadi kalau personal, nanti kalau personal kurang tau.. tapi kalau bareng-bareng, mereka tahu, mereka akan sadar bersama, oh iya, aku juga seperti itu.</li> <li>• Karena kalau tukang terlambat kan satu dua orang, oitu boleh langsung diambil, dipanggil. Cuman kalau yang bersama lebih baik difloorkan bersama.</li> <li>• Jadi kalau di socialize terlebih dahulu ini pentingnya apa kedepannya akan dikemanakan, mereka pasti akan support lah akan mendukung, mempermudah tim untuk melakukan pendataan dan mengisi formulir</li> <li>• Saya sih sangat menghargai yah adanya appraisal seperti itu mohon diteruskan. Baik. Cuman untuk yang fase 1 ini belum nyaman karena tadi, jadi belum sesuai dengan .. mm.. belum nembak ke yang sasarannya gitu.. sasarannya harusnya apa kitanya apa. jadi guru seakan-akan.. kok kita semuanya yang harus menilai sih. Ini juga kita nggak tahu loh. Kita nggak tahu. Walaupun kita nyeklis pun itu tidak berdasarkan data yang kita tahu gitu. Hanya sekedar ceklis saja nanti jatuhnya. Kalau dari segi ontime di pelajaran mungkin bisa dilihat yah sehari-hari. Terus, mungkin dari segi penampilan, atau mungkin dari segi datang ke meeting, mungkin kita tahu lah keran sering atau tahu yang berkontribusi aktif atau tidak. Tapi untuk hal-hal yang bersifat data yang memang ada koordinatonya, mungkin saya belum nyaman untuk yang satu itu.</li> </ul>

2. Proses Pelaksanaan	
IDA	<p><b>(28 April 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuman... cukup sih... cuman saya ada kritik aja untuk sistem penilaian itu, karena kan kalau Pak Maintenance. Ya udah, maintenance yang menilai sendiri, atau guru menilai maintenance juga menilai, tapi kalau anak-anak, kayaknya mereka nggak tahu ya... jadi mereka untuk ke depannya, mereka enggak usah ngisi form yang appraisal maintenance.</li> <li>• Kalau anak-anak mungkin cukup guru dan admin aja. Takutnya kan ntar ada salah penilaian gitu. Daripada salah penilaian mending, ya udah yan jelas-jelas mereka tahu aja. Kalau guru kan mereka tahu gimana ngajarnya? Kehadirannya? Kalau maintenance... bahkan kemarin.. bapak ini yang mana ya ya... kalau gitu kan jadi ntar dikarang-karang gitu... jadi kurang valid juga gitu.</li> <li>• Saya rasa itu lebih baik daripada yang tahun lalu (semester lalu-Pen) kan kita dikasih lembaran terus dikasih deadline.. biasanya kalau dikasih deadline tuh kebanyakan molor-molor. Jadi bagus sih yang kemarin, yang tahun ini (semester ini – Pen) satu waktu satu tempat. Iya, semester ini. Karena kalau yang tahun lalu tuh kebanyakan dikasih kertas, simpan, lupa deh. (tertawa) iya. Kalau bareng-bareng kan, selesai nggak selesai ya harus selesai gitu. Nggak keluar sebelum selesai, itu lebih bagus. Lebih cepat juga hasilnya.</li> <li>• Ada masukan sihsaya paling nggak suka lihat angka, sebaiknya untuk feedback yang dipanggil satu-satu per guru, itu nggak usah dicantumin angka, cantumin aja apa yang perlu kita perbaiki.</li> <li>• Tertulis bisa... asal jangan angka karena saya jijik banget sama angka. (tertawa) Ya mungkin itu saya sih, saya pribadi.</li> </ul>

2. Proses Pelaksanaan	
IDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih baik langsung aja, to the point, kita kurangnya dimana, harusnya seperti apa , kayaknya lebih berbekas, karena kalau angka itu.. pengalaman pribadi ya, sepertinya saya sudah melakukan yang maksimal tapi kok angkanya segini gitu, itu kan malah bikin kecewa gitu, kalau dari pihak saya sendiri, gitu. Jadi, kalau saya sih mending ya udah untuk yang kemarin ya udahlah biarlah tapi nanti ada evaluasi gitu. Evaluasinya dengan catatan aja. Apa yang kurang di apa, terus apa yang harus dilakukan gitu.</li> <li>• Iya (laporannya berbentuk deskripsi – Pen). Poin-poin aja.</li> <li>• Biasa aja sih. Oh, biasa aja (nyaman dengan prosesnya). Cuman yang tadi aja tuh, untuk feedbacknya nggak berbentuk angka. Biasa aja sih. Oh, biasa aja. Cuman yang tadi aja tuh, untuk feedbacknya nggak berbentuk angka.</li> </ul>
RIZ	<p>(23 Mei 2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yang dinilai? Kalau yang dinilainya sih kalau bisa karena belum berpengalaman ya, saya nggak bisa jawab cukup atau enggak. Tapi kalau saya tambahkan, malah yang menilai, kalau menurut saya pribadi, itu hasilnya tuh jadi kurang objektif gitu lho.. Bukan objektif maksudnya.. bukan kurang objektif... kurang.. gimana ya.. datanya nggak valid karena ketika misalnya si anak itu kan nggak tiba-tiba anak ditanya mau jawab terus terang gitu... jadi kolom yang kosong-kosong itu sebenarnya dia tahu tapi dia nggak mau terus terang jadinya bingung juga kitanya.</li> <li>• Dari penilainya itu, bukan dari orang yang dinilainya. Kalau dalam jumlah sih, saya belum tahu itu sudah cukup atau belum.</li> </ul>

2. Proses Pelaksanaan	
RIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oh, efektifan yang langsung.. m.. laptop. Ya cepat aja... anak.. kalau , karena kan.. kebanyakan anak-anak sudah bisa baca sendiri, apalagi untuk yang ini kan, upper grade ini, sudah bisa langsung ini, terus udah kan Miss, ngerti, gitu, dia bisa baca sendiri ya udah, gitu. Palingan kita cuma supervise, udah. Jadi lebih cepetan itu. Palingan yang agak lamanya itu mentranslate ke lower grade.</li> <li>• Nggak apa-apa, saya sih enggak masalah [pdengan pengenalan proses melalui rapat bersama - Pen]. Kalau efektif langsung aja.</li> <li>• Cukup sih [jumlah perspektifnya – Pen]. Cukup kayaknya. Kalau misalnya banyak orang gitu kan? Ya, cukup lah. Asal, itunya beda. Kayak misalnya, non-teaching staff.. kan enggak mungkin kan dia dikasih pertanyaannya... pokoknya questionnya aja dibediain.</li> <li>• Kadang kan kayak kemarin, kayaknya ada yang pertanyaannya sama deh untuk ini sama untuk ini, gitu lho. Sama ini dan untuk ini sama, gitu. Itu aja yang dibedain. Heeh, [pertanyaannya – Pen] disesuaikan sama orang yang menilai, begitu.</li> </ul>



2. Proses Pelaksanaan	
RIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Pemberian umpan balik – Pen] Kalau cenderung baik, ya.. oh.. gini.. baik atau tidak baik tetap diajak komunikasi. Kalau saya sih, saya lebih suka pakai pendekatan personal. Jadi, apa... face to face gitu terus diajak ngobrol, ini hasilnya lho. Kalau misalnya hasilnya baik gitu kan... ya dibilang ini kurang. Gitu.. pakai, pakai bahasa kekeluargaan aja, kalau misalnya hasilnya kurang, juga tetep aja penyampaiannya aja sih yang harus disampaikan secara baik-baik itu hasilnya seperti ini, tapi nggak usah khawatir gitu kan setiap manusia bisa berubah, gitu. Pokoknya jangan... kan ada ya.. setuju saya.. ada yang langsung disatuin gitu kan... saya kan pernah dulu tuh maksudnya pernah disatuin gitu terus dikasih tau gitu kan. Jadi kadang-kadang kita kan nggak tahu ya tingkat sensitifitas seseorang, ada yang bisa sensitif diumumkan kayak gitu, kok, kayaknya kita udah ngerasa mungkin ada orang yang langsung merasa kayaknya aku ngelakuin udah baik gitu, kok tiba-tiba penilaiannya gak sesuai sama yang kita harapkan gitu. Lebih baik sendiri-sendiri aja sih. Kan jumlah satfnya nggak banyak.</li> <li>• Untuk prosesnya saya butuh orang (tertawa) kadang-kadang ada saat nggak enak gitu kan kalau dikaji (tertawa) karena ketika anak kelas dua, kan muridnya nggak banyak, tapi kan maksudnya ada yang nemenin gitu. Atau, dibagi dua, gitu.</li> <li>• Mungkin secondary bisa ditinggal tapi kalau primary agak imut-imut ya jadi perlu kesabaran yang lebih, bahkan satu anak ada yang harus tiga puluh menit gitu kan jadi kan men-translatenya juga dngan penuh kesabaran, kan...</li> <li>• Saya sih senang-senang aja. Beneran. Terus terang, jujur kan, karena saya juga nggak bisa bohong, saya senang gitu dinilai orang lain, karena kan bukan saya sendiri yang bisa nilai.</li> </ul>

2. Proses Pelaksanaan	
LOM	<p><b>(5Juni 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menurut pengakuan perencananya, soalnya harus bangun jam 2 malam sampai subuh ya untuk merencanakan ini. Jadi, udah terencana harusnya.</li> <li>• E... sejauh ini sesuai sih, misal kan kalau maintenance kan diperlukan oleh beberapa pihak yang bersinggungan dengan itu, jadi kalau misalnya primary ya yang menilai ya primary lah, gitu kan. Jadi, menurut saya, harusnya memang begitu. Supaya tidak bias. Kok aku yang ngajarin ya? (tertawa)</li> <li>• Kalau untuk yang aplikasi sekarang ya sudah cukup [jumlah penilanya – Pen]. Ya, well done.</li> <li>• [Cara mengambil datana –Pen] Diberikan kertas. Alasannya, e, supaya pewawancaranya lebih gampang aja. Dan lebih nyaman karena kalau pakai komputer kayaknya aneh deh. Lihat komputer, lihat orangnya. Lihat komputer, lihat orangnya. Begitu, Ibu.</li> <li>• Ng... cukup ya [terjaga anonimitasnya – Pen]. Tapi kalau bagi saya, from the language, I know who wrote down there. Cukup terjagalah. Secara umum.</li> <li>• [Cara sosialisasinya –Pen] Yang dipilih? Dikumpulkan saja. Satu, supaya lebih clear, that everybody get the same info, gitu kan. Dua, supaya mereka tidak punya, tidak punya asumsi selain yang disampaikan di muka bersama. Di muka, ya? (tertawa).</li> <li>• Kalu... umpan balik, ya? Hasil... penyampaian hasilnya... e... waktu itu yang bersama Deputy Principal ya? Yang masing-masing itu? Mm... maksudnya bagaimana ya? Ya... relevan dengan poin-poin yang di-noted itu. Kalau cara sih baik sekali. Ahsan, y, bahasanya? Kalau dari tempat, iyalah, pasti dia di kantor yang nyaman dan seterusnya dan seterusnya. Kalau saya sih, dari segi waktu. Kayaknya jadi buru-buru, ya. Satu orang Cuma dikasih berapa menit, gitu. Sehingga mereka juga nggak... kalau saya suka seperti ngobrol biasa saja. Agak lama pun kita dengerin atau apa seperti begitu, Ibu.</li> <li>• Lebih diperpanjang. Karena di sekolah sebelumnya udah biasa begitu sih jadi kayaknya ya biasa aja [ketika harus dinilai berbagai pihak – Pen].</li> </ul>

3. Pemahaman guru terhadap umpan balik 360°	
AB	<b>(3 Mei 2014)</b> Saya nggak tahu Miss. Maksudnya apa, Miss?
VI	<b>(6 Maret 2014)</b> Untuk penilaian kinerja sudah dilaksanakan, saya sendiri sudah dapat, tapi namanya sendiri saya nggak tahu.
ZUL	<b>(6 Maret 2014)</b> Umpan balik 360-derajat yang kemarin itu kita lakukan. Iya, assesment. Oh, belum tahu namanya 360-derajat.
IDA	<b>(28 April 2014)</b> Yang itu kan? Ceklis, ceklis itu ya.
OVI	<b>(13 Mei 2014)</b> [namanya] Apraisal 360 degree Kami diminta mengisi self appraisal, peer to peer and ada written feedback, sedang diambil beberapa sample dr murid
SHO	<b>(29 April 2014)</b> Saya kurang tahu, Miss
RIZ	<b>(23 Mei 2014)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya short memory lost. Saya ingatnya appraisal mm.... apa ada.. ada degreenya gitu ya? Aduh aku kpa deh Mis.. short memory lost.</li> <li>• Oh, ya, benar. 360-derajat.</li> </ul>
LOM	<b>(5Juni 2014)</b> Kayaknya ada degree-degreenya ya.. apa.. tiga ratus enam puluh degree sesuatu...

4. Perbandingan dengan penilaian kinerja sebelumnya atau dengan sistem penilaian hanya dari atasan	
<b>AB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(3 Mei 2014)</b> Tahun lalu saya belum mendapatkan hasilnya,</li> <li>• Tahun lalu belum ada.</li> <li>• Lebih baik ada. Tertulis, kalau secara klisan itu kan terkadang sekilas aja. Bahkan jumlah poinnya pun ketahuan.</li> </ul>
<b>ZUL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(6 Maret 2014)</b> Sebelumnya, belum pernah ada selama 2 tahun ini, ya. Baru kemarin. Pas Ibu yan gmelaksanakan.</li> <li>• Oh, sangat. Sangat setuju (dengan penilaian kinerja ini – Pen)</li> <li>• Dnegan tahun sebelumnya, Satu, ada assessment tapitidak ada feedback, terus assessmentnya hanya stau arah, tidak banyak yang dilibatkan. Bagaimana mengolah dan sebagainya belum disampaikan juga. Kalau tahun ini ada penjelasannya hanya sosialisasinya saja.</li> </ul>
<b>IDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(28 April 2014)</b></li> <li>• Paling cuma itu aja, class observasi, terus feedbacknya abis itu sudah itu aja.</li> <li>• Sepertinya belum [terjadi penilaian kinerja. Cuma ada feebck-feedback aja tapi itu nggak masuk ke penilaian.]</li> <li>• Karena kan dari tahun lalu kita akan dijanjikan reward bagi yang kerjanya bagus dan itu penilaiannya selama tahun. Dan pas akhir tahun kemarin tuh kita lihat nggak ada gitu, maksudnya, omong doang. Tapi ya alhamdulillah sekarang dengan adanya sistem tersebut ya alhamdulillah lumayan memperbaiki kekurangan di tahun lalu.</li> <li>• Dan untuk appraisal selanjutnya kita juga bisa tahu udah bener belum langkah yang ditempuh yang untuk kita sendiri gitu feedback diri kita.</li> </ul>

4. Perbandingan dengan penilaian kinerja sebelumnya atau dengan sistem penilaian hanya dari atasan

- OVI**
- (13 Mei 2014) Sepengetahuan saya blm secara total [penilaian kinerja], baru setelah ibu masuk
  - Penilaian itu baru ada semenjak terbentuk komite krn dulu blm ada, walaupun ada blm mewakili
  - Awal berdiri
  - Penilaian cuma dari 1 pihak saja, baru thn kmrn ada beberapa pihak namun ada beberapa pihak yg tdk mengumpulkan hasil sehingga batal. Kurang monitoring dr pihak atas sebagai management
  - IYA [tidak keluar hasil appraisalnya]
  - Alhamdulillah Tdk [ada kejelasan standar appraisal]
  - blm ada [sistem penilaian yang memberi kesempatan pengembangan karir] bu, namun secara individu saya berusaha menjadi lebih baik Krn saya termasuk yg tdk mengumpulkan hasil
  - « klau [sistem penilaian kinerja sebelumnya dikatakan] membangun inshaAllah tp blm terstruktur. Mnt saya kurang bimbingan dan monitoring mengenai jobdesk saya
  - Oiya bu [lebih] nyaman krn berarti penilaian lbh objektif.. Semoga
  - Kalau hanya 2 pilihan sy lbh suka yg skrg bu [360-derajat] Krn lbh fair mnt saya bu, lbh banyak yg dilibatkan. Menjadi lbh objektif

4. Perbandingan dengan penilaian kinerja sebelumnya atau dengan sistem penilaian hanya dari atasan

<b>RIZ</b>	<p><b>(23 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, tergantung kebutuhannya, mau nilainya apanya gitu, maksudnya kita tuh memang butuh nilai orang itu dari apanya gitu, misalnya yang benar-bener mau dilihat kinerja mengajar, ya berarti nom teaching staf tidak perlu menilai dong. Kan yang dinilai Cuma mengajarnya, berarti cuma perlunya siswa sama rekan kerja</li> <li>• Malah, kadang-kadang juga atasan jarang melihat kita ngajar kan, malah lebih berpengaruh tuh dari siswa, gitu. Kalau menurut saya.</li> <li>• Kalau misalnya, gitu, kasusnya itu... tapi kalau misalnya juga bukan itu yang diperlukan, contoh kita mau menilai lebih ke akhlak, gitu kan, ya berarti whole environemnt involve, gitu kan. Terlibat semuanya, gitu, bolch dch, sampai semua staf juga dilibatkan.</li> <li>• Oh, nah, makanya itu dia. Nah, maksud saya gini lho, kalau saya sih lebih setuju ya emang orang yang pernah ngelihat kita secara langsung. Karena, kan kalau lebih gak valid, dia nilai ya, tapi cuma berdasarkan kayaknya sih bagus gitu, tapi kan belum pernah lihat yang real gitu, itu kan bagi saya data palsu gitu lho Miss. Kalau, atasan ya, maaf ya Miss, misalnya pihak komite, <b>nggak pernah melihat kita ngajar, terus, ya saya mah jujur aja deh,</b> kalau misalnya atasan <b>nggak pernah</b> gini, padahal yang dinilai bukan kinerjanya. Dia cuma tahu kesehariannya doang, akhlaknya doang, misalnya, kan itu kan beda, personality sama kinerja. Yang dinilai itu personalitynya padahal datanya itu tentang kinerja gitu, kan nggk nyambung kan, gitu. Jadi, saya lebih milih siswa sama rekan kerja. Karena rekan kerja kan sering share gitu kan maksudnya masuk kelas, tiap hari lihat.</li> <li>• Iya. Kalau atasannya mau terlibat observasi, ya juga sama sih, atasannya juga harus melihat. 360-derajat itu lah, ya.</li> </ul>
------------	---

<b>LOM</b>	<p><b>(5Juni 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yang 360 lah.</li> <li>• Lah, ya, karena begitulah... m... karena ya... kadang-kadang dinilai satu pihak itu nggak seriliable dinilai beberapa pihak. Sementara kita tidak hanya bersentuhan dengan satu pihak. Intinya begini, lho. Apalagi kalau miusalnya kita punya supervisor yang katakanlah sesuatu banget atau bagaimana gitu (tertawa)</li> <li>• Kadang-kadang it's so human if we depend on cuma satu atau dua orang, lebih baik kita melihat dua orang, satu. Kedua, juga dari segi diri kita sendiri, jadi kita berlaku baik kepada setiap orang, kan. Tidak hanya, oke atasan, berarti say aharus bagus di depan atasan. Jadi motivasinya agak-agak diragukan ,begitu. Menurut saya.</li> <li>• Ng... di tahun lalu tidak ada.</li> <li>• Atau saya tidak tahu, Bu.</li> </ul>
<b>SHO</b>	<p><b>(29 April 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalau menurut pendapat pribadi saya, bisa mengidentifikasi [kinerja – Pen]. Karena, selama ini saya punya asumsi bahwa seseorang yang mencapai posisi manajer itu, dia memang layak menilai orang. Posisi manajemen atau manajer dia layak menilai orang. Sehingga, saya percaya dengan hasil penilaian beliau.</li> </ul>

5. Preferensi fungsi sebagai penilaian kinerja atau hanya sebagai umpan balik	
AB	<p><b>(3 Mei 2014)</b></p> <p>Jangan dari kelas ya Miss. Semua aspek perlu dinilai. Disiplin lah. Termasuk disiplin</p> <p>Ya. Sebagai bagian. Dan bagian yang lain bersahabat dengan kondisi.</p>
IDA	<p><b>(28 April 2014)</b></p> <p>Yang kedua. Iya dong, masa kalau feedback aja terus kita tahu terus selesai.</p> <p>Kalau yang kedua kan feedback terus kita juga berusaha nyari solusi sih, menemukan solusi dan tentunya nanti kan dilihat juga dari feedback itu kemajuannya apa gitu.</p>
OVI	<p><b>(13 Mei 2014)</b></p> <p>Saya setuju dua2nya bu</p> <p>Karena sebagai karyawan kami perlu feedback untuk pengembangan kualitas diri yang akan mempengaruhi pendapatan tentunya. Krn hal tersebut juga bermanfaat bagi kedua belah pihak</p>
VI	<p><b>(6 Maret 2014)</b></p> <p>Perbaiki dari segi kehidupan lah yah. Remunerasi</p> <p>Um... karena memang dari kinerja itulah bisa mempertimbangkan bagaimana perbaikan remunerasi ke depan. Subjektif tapi benar-benar dengan pemantauan gitu ya. Ini kan dipantau yah. Jadi ada fasenya.</p>
ZUL	<p><b>(6 Maret 2014)</b></p> <p>Yang kedua (sebagai penilaian kinerja – Pen). Jadi memang ya harus ada feedback yang kalau ada sekedar feedback saja tidak ada konsekuensi dan sebagaimana ketika seseorang mengisi ini atau sekolah meminta, maka tidak ada motivasi untuk melaksanakannya. Yah, just, hanya sekedar mengisi saja kan tidak ada hal.. yah.. harus ada konsekuensi setelahnya.</p>

5. Preferensi fungsi sebagai penilaian kinerja atau hanya sebagai umpan balik	
SHO	<p><b>(29 April 2014)</b></p> <p>Ada beberapa hal yang setuju, kalau itu sebagai feedback for setuju, tapi kalau penilaian kurang setuju. Kalau untuk penilaian. Saya lebih setuju top-down. Karena pada dasarnya saya menganggap pimpinan saya itu sudah layak, walaupun tetep ada kekurangannya, tetep beliau itu layak adan harus kita hormati keputusannya.</p> <p>Saya setuju saja. Berarti buakn 360-derajat ya? Kalau pemimpin yang memutuskan?</p> <p>Kembali ke pasal 1, pada dasarnya final-decisionnya di pemimpin saya.</p> <p>Ya, saya belum tahu pasti tentang ini nanti skalanya seperti apa, jadi saya masih tergantung dengan senior-senior saya disini bagaimana mengolahnya, yang dimaui seperti apa. Saya belum tahu.. belum kita input dan kita olah.</p> <p>Ya, karena secara pribadi saya kurang setuju dengan penilaian ini, ketika bos atau pimpinan senior-senior disini memakai penilaian seperti itu., ya... saya ikut saja.</p>
RIZ	<p><b>(23 Mei 2014)</b></p> <p>Ya dua-duanya. Jadi kinerja juga dinilai.</p> <p>Itu kan saya juga nggak tahu, ya?[Remunerasi – Pen] Kalau itu mah, nothing to loose aja lah. Masa saya juga baru tahu dari Ms. Mierza.</p>
LOM	<p><b>(5Juni 2014)</b></p> <p>Yang mana... yang kedua.. yang kedua I know. Yang kedua, of course... karena sebagai penilaian juga sebagai... satu paket kan pengembangan diri juga... iya dan juga penilaian. Jadi harusnya ada hasilnya, kan.</p> <p>M... biar satu paket saja karena.. m... karena kan hasil proses itu kan bisa dipertanggungjawabkan sebagai rekomendasi performance... sebagai rekomendasi atas performance seseorang. Begitu menurut saya.</p>

6. Persepsi guru mengenai keberhasilan umpan balik 360° sebagai alat pengembangan	
<b>AB</b>	<b>(3 Mei 2014)</b> Cukup (untuk meningkatkan kompetensi diri – pen)
<b>VI</b>	<b>(6 Maret 2014)</b> Diperlukan. Belum sesuai harapan.
<b>IDA</b>	<b>(28 April 2014)</b> Sudah. Kemarin yang waktu lalu kan di itu, saya kan tidak selalu datang waktu briefing. Sekarang kan saya udah dateng terus, gitu (tertawa).
<b>RIZ</b>	<b>(23 Mei 2014)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalau saya sih.. oh bentar... yang jelas harus ada bukti konkritnya. Kita kan sudah menjalankan itu, terus jadi biar orang bisa ngerasain gitu jadi kebiasaan kan ah.. kita dinilai terus gitu kan tapi kok, nggak ada feedback yang maksudnya nggak ada yang real gitu. Maksudnya real dalam bentuk, misalnya ya, kayak personal developmentnya lebih, contoh, kebanyakan data itu orang kurang disiplin, berarti personal developmentnya lebih ke <i>how to increase the punctuality</i>, misalnya kayak gitu. Jadi orang akan merasakan, berarti lemahnya kesini, jadi PD-nya [<i>Personal Development – Pen</i>] orang harus menekankan ke situ, gitu. Jadi, gitu aja sih.</li> <li>• Iya, follow up.</li> </ul>

<b>7. Persepsi komite mengenai keberhasilan umpan balik 360° sebagai alat pengembangan diri</b>	
<b>ZUL</b>	<b>(6 Maret 2014)</b> Dilihat dari poin-poinnya cukup detil, ya. Cukup detil... mungkin sangat detil. Sebagai HoS, disampaikan kepada yang bersangkutan kemudian kita diskusikan poin-poin apa saja yang bisa kita improve, seperti itu, kemudian juga apalagi... mmm... intinya kan memang untuk assessment jadi memang untuk menilai.
<b>OVI</b>	<b>(13 Mei 2014) InshaAllah</b>
<b>LOM</b>	<b>(5 Juni 2014)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk beberapa yang bisa diamati, itu tercapai. Ada beberapa yang luar biasa extend ya dari yang diharapkan improvingnya. Ada beberapa juga yang malah menurun, jadi seperti itu.</li> <li>• [Agar tercapai, perlu membuat – Pcn] Rekomendasi kegiatan, kali ya.</li> <li>• Misalnya ada beberapa orang guru yang apa misalnya.. Bahasa Inggrisnya harus diimprove, berarti kita recommend ada Bahasa Inggris for teachers. Kira-kira begitu.</li> <li>• (Tertawa) Satu program yang nyata banget itu English Class hanya berjalan berapa pertemuan? Cuma bubar juga. (tertawa) Gitu. Jadi, mungkin ada kendala tertentu, ya? Mungkin kita memulainya sudah bisa tapi tidak bisa me-maintain teranyat. Belum tercapai, dong, ya kan?</li> <li>• Mampu nggak... untuk perbaikan kinerja. Idealnya mampu, ya. Karena hal-hal yang harus kita tingkatkan tertulis disitu.</li> <li>• Um... di Al Taqwa case, case, case, case disini? Untuk secara angka nggak tahu ya. Tapi untuk yang positively support mungkin cuman satu dua orang ya? Untuk yang lainnya mungkin not affected too much to improvement.</li> </ul>

8. Persepsi komite terhadap keberhasilan umpan balik 360° sebagai alat pengambilan keputusan	
<b>OVI</b>	<p><b>(13 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insya Allah</li> </ul>
<b>ZUL</b>	<p><b>(6 Maret 2014)</b></p> <p>Justru bagus ya. Jasdi ini pembelajaran, jadi kitamenilai satu sama lain. Ini merupakan satu bentuk assessment yang sudah sejalan dengan nilai Islam ya. Jadi karena memang Islam juga seseornag menerima nasihat dari siapapun, masukan dari siapa pun, input dari sisapaun.</p>
<b>LOM</b>	<p><b>(5 Juni 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iya, dong. Iya, karena... kan waktu si perencana menulis ini kan sudah melihat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, beberapa aspek yang dan seterusnya, dan seterusnya. Berarti, tujuannya ini juga untuk improvement sekolah secara total, kan. Berarti waktu kita menulis ini kan berarti kita sudah merekomendasi sesuatu, kan? Bener gak sih begitu, Bu?</li> </ul> <p>Harapannya, pertama, kalau ke remunerasi mungkin gak terlalu berharap-berharap atau apapun, ya. Tapi harapannya ke SDMnya sendiri. Contohnya gini, the ones who wants to stay harusnya sudah tahu apa yang diinginkan dari sekolah, seperti apa performance yang harus dilakukan dan seterusnya, m.. terus ya untuk itu aja sih. Sama untuk pemilik sekolah, supaya bisa lebih menentukan policy-policy yang bisa menunjang kebutuhan kita, yang seperti direkomendasikan seperti Bahasa Inggris-kah, atau Arabic-kah, misalnya begitu. Ada ininya nggak, Bu? (tertawa)</p>

9. Harapan guru mengenai pertimbangan yang harus diambil sekolah ketika menerapkan penilaian kinerja	
<b>AB</b>	<p><b>(3 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentunya di tahun pertama ini saya ibaratnya tidak memiliki apa yang dinamakan dengan infrastruktur maupun suprastruktur. Atau maksudnya.. warisan dari sebelumnya saya nggak dapat, Miss.</li> <li>• Oobjektif, penilaiannya bersahabat. Pernilaian bersahabat itu maksudnya [pengertian yah, <i>conditional</i>. For teaching here, objective dan bersahabat.</li> <li>• Saya rasa konsep ini pasti belum maksimal karena sekolah ini belum stabil. Misalnya, untuk saya yang mengajar banyak materi, misalnya, kelengkapan, misalnya konsep lesson plan, pengerjaannya skealipun itu terkalahkan dengan agenda yang ada di depan mata di setiap mengajar. Misalnya, <i>class test</i> gitu ya. Atau apa gitu. Itu sih Miss masukan saya kondisional untuk kondisi sekolah juga, belum stabil kalau saya pikir. Sehigga satu guru itu hingga beberapa pelajaran. Begitu.</li> <li>• Saya setuju itu jadi variabel, tapi dilihat juga dari beban kerja yang diampu oleh pengajar. Kembali lagi ya. Itu boleh jadi variabel penilaian.</li> </ul>
<b>IDA</b>	<p><b>(28 April 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karena kan dari tahun lalu kita akan dijanjikan reward bagi yang kerjanya bagus dan itu penilaiannya selama tahun. Dan pas akhir tahun kemarin tuh kita lihat nggak ada gitu, maksudnya, omong doang. Tapi ya alhamdulillah sekarang dengan adanya sistem tersebut ya alhamdulillah lumayan memperbaiki kekurangan di tahun lalu.</li> <li>• Dan untuk appraisal selanjutnya kita juga bisa tahu udah bener belum langkah yang ditempuh yang untuk kita sendiri gitu feedback diri kita.</li> </ul>
<b>OVI</b>	<p><b>(13 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ini pertama kali sy mengalami pk 360o. Namun kadang hasilnya mengagetkan seperti yg sy terima d semester 1.</li> <li>• smg hasil nya memuaskan semua pihak ya bu</li> </ul>

9. Harapan guru mengenai pertimbangan yang harus diambil sekolah ketika menerapkan penilaian kinerja	
<b>LOM</b>	(5 Juni 2014) <p>Yang pasti kredibilitas prosesnya.. bukan kredibilitas proses kan seperti yang saya bilang di sekolah terdahulu kan juga kan ada. Kredibilitas hasilnya itu benar-benar bisa dipertanggung jawabkan. Misalnya, kalau nialnya A, apa sih konsekuensinya? Nah, itu yang menjadi PR besar sekolah. Karena... Dan menurut saya melakukan ini seharusnya memang harus kontinyu dilakukan. Mungkin tidak setahun sekali lah, tapi dua tahun sekali di sekolah-sekolah tertentu yang gurunya juga staynya lebih lama atau seperti apa, begitu.</p>
<b>VI</b>	(6 Maret 2014) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Party deh kayaknya. Karena <i>appreciate</i> dulu dong. Apapun itu hasilnya.</li> <li>• Untuk PK ini. Mmm.. kalau bisa poin-poinnya disesuaikan. Yang buat dari tim, cuman ada penambahan atau pengurangan dan itu bisa keluar dari ide-ide rekan kerja yang lain&gt; jadi tidak mengutak-atik pembuatan formulir, cuman jadi dibawa ke forum, kita bareng-bareng memformulasikan itu. Jadi ketika formulir dateng, aku akan ini-ini-ini. Jangan nati dikasi soal, aku begini-begini deh.. jadi asal-asal aja mengisinya. Jadi hal-hal yang tidak usah diukur, bukan wewenang saya mengisi kan? Jadi tidak sesuai dengan kenyataan, jadi tidak sekedar mengisi data. Itu yang sangat-sangat dihindarkan lah ya?</li> </ul>

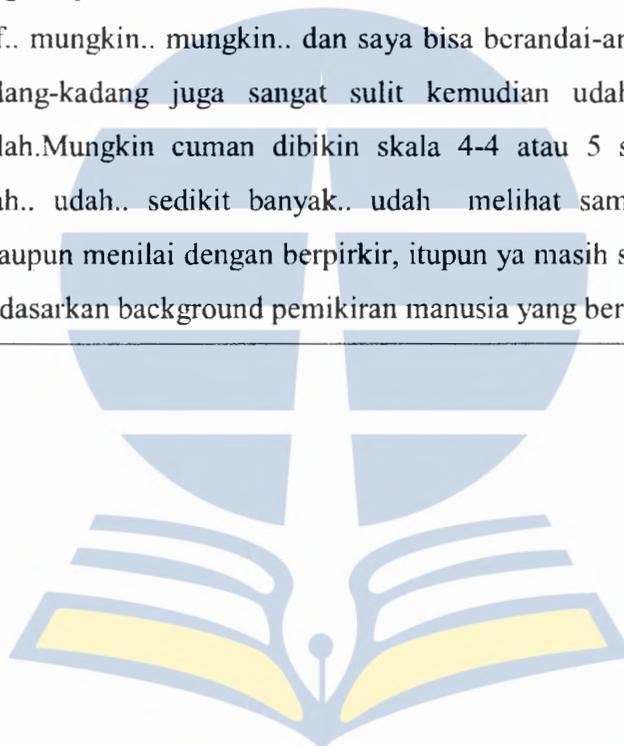
9. Harapan guru mengenai pertimbangan yang harus diambil sekolah ketika menerapkan penilaian kinerja	
<b>VI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk adanya penilaian kinerja ini, semoga saja itu semua ter-cover ya. Jadi, nbggak.. tidak hanya sekedar... mm.. formalnya saja yang terkumpulkan. Tapi semua tercover dari semua segi.. mm.. kelengkapan data. Dari segi mungkin efisiensi waktu mengajar dan juga bisa jadi nanti berhubungan dengan tingkat kemampuan guru.. Boleh jadi dari penialain kinerja itu, guru ini tersebut oh.. mampu disini, dilibatkan dalam acara ini, diikutsertakan dalam seminar apa.</li> <li>• Mengidentifikasi kualifikasi lah dari guru tersebut.</li> <li>• Saya sih sangat menghargai yah adanya appraisal seperti itu mohon diteruskan. Baik. Cuman untuk yang fase 1 ini belum nyaman karena tadi, jadi belum sesuai dengan .. mm.. belum nembak ke yang sarannya gitu.. sarannya harusnya apa kitanya apa. jadi guru scakan-akan.. kok kita semuanya yang harus menilai sih. Ini juga kita nggak tahu loh. Kita nggak tahu. Walaupun kita nyeklis pun itu tidak berdasarkan data yang kita tahu gitu. Hanya sekedar ceklis saja nanti jatuhnya. Kalau dari segi ontime di pelajaran mungkin bisa dilihat yah sehari-hari. Terus, mungkin dari segi penampilan, atau mungkin dari segi datang ke meeting, mungkin kita tahu lah keran sering atau tahu yang berkontribusi aktif atau tidak. Tapi untuk hal-hal yang bersifat data yang memang ada koordinatonya, mungkin saya belum nyaman untuk yang satu itu.</li> </ul>
<b>RIZ</b>	<p>(23 Mei 2014)Tadi saya sudah samapaikan harapannya lho... Short memory lost (tertawa). Yan jelas, follow up itu penting, karena ibaratnya kita udah melakukan sesuatu, kita ingin yang terbaik. Tapi kalau , kan rata-rata dimanapun saya berada ya, hampir smeua orang punya ide tuh bagus, Miss. Idenya bagus, tapi punya ide sebagus apapun kalau nggak di-follow up, ya.. apa ya.. nothing jadinya. Karena idenya kan everything gitu. eh, malah jadi everything is nothing.</p>

9. Harapan guru mengenai pertimbangan yang harus diambil sekolah ketika menerapkan penilaian kinerja	
ZUL	<p>(6 Maret 2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harapannya berarti ada <i>improvement</i> ya ada perbaikan setelah menilai diri sendiri... kita perbaiki sehingga ada perubahan ke arah yang loebih baik.</li> <li>• Harapan lain mudah-mudahan ini dapat dijadikan sebagai alat standar baku sebagai AP sehingga kita bisa memebrikan appraisal yang sesuai dengan kemampuan dan layak.</li> <li>• Pada saat berjalan. Mungkin tahun depan. Sebelumnya. Sebelum diterapkan. Dan mungkin tidap tahun kita <i>update</i> desuai dengan apa namanya hasl dari mungkin ada evaluasi di tengah jalan atau apa.. poin apa yang harus ditambahkan sampai kita ketemu yang <i>fix</i> untuk selanjutnya. Yang sesuai.</li> <li>• Harapannya berarti ada <i>improvement</i>,ada perbaikan setelah menilai diri sendiri.kita perbaiki sehingga ada perubahan yang lebih baik.</li> <li>• Harapan lain mudah-mudahan ini dapat dijadikan sebagai alat standar baku sebagai AP sehingga kita bisa memebrikan appraisal yang sesuai dengan kemampuan dan layak.</li> <li>• Pada saat berjalan. Mungkin tahun depan. Sebelumnya. Sebelum diterapkan. Dan mungkin tidap tahun kita <i>update</i> desuai dengan apa namanya hasl dari mungkin ada evaluasi di tengah jalan atau apa.. poin apa yang harus ditambahkan sampai kita ketcmu yang <i>fix</i> untuk selanjutnya. Yang sesuai.</li> <li>• Bukan hanya nyaman ya, justru bersyukur. Karena sebelumnya memang <i>assessment</i> sebelumnya ada tapi belum well-organized. Tidak ada evalusasi setelahnya, kemudian tidak dibagikan, kemudian tidak ada follow-up dan sebagainya. Mungkin kemarin.. ini cukup.. apa.. bukan cukup ya.. ya bersyukur aja. Ya, puas lah intinya</li> </ul>

**9. Harapan guru mengenai pertimbangan yang harus diambil sekolah ketika menerapkan penilaian kinerja**

SHO (29 April 2014)

- Saya pribadi kurang nyaman dengan penilaian itu. Kurang nyaman karena background orang berbeda-beda. Seperti ada yang punya masalah dengan si-A dan dia akan cenderung men-judge. Kemudian seperti ini... padahal disamping ada masalah itu... padahal mungkin dia punya hal-hal positif yang dia penuhi dan kita tidak.. a.. interaksi kita tidak terlalu banyak antar staf.. mungkin.. mungkin.. dan saya bisa berandai-andai bahwa penilaian kadang-kadang juga sangat sulit kemudian udah... yang gampang ajalah. Mungkin cuman dibikin skala 4-4 atau 5 semua. Karena saya udah.. udah.. sedikit banyak.. udah melihat sampel yang ada. Dan walaupun menilai dengan berpikir, itupun ya masih subjektifitasnya terus berdasarkan background pemikiran manusia yang berbeda-beda.



<b>10. Pengetahuan mengenai penilaian kinerja secara umum</b>	
<b>AB</b>	<p><b>(3 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian keseluruhan itu ada.. ada variabel-variabelnya, ya. Bagaimana cara ngajar di kelas, persiapan teori, <i>lesson plan, planning</i>, kendati kadang tidak terkejar kesemuanya itu Miss. Bahkan juga kadang diberi tahu dulu yah, sebelumnya, apa-apa saja. Jadi tahulah, <i>insyaAllah</i>.</li> </ul>
<b>VI</b>	<p><b>(6 Maret 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi kinerja guru. Evaluasi.. mm.. metode pembelajaran atau kurikulum yang dipakai... gitu.</li> <li>• Tujuan dievaluasi untuk perbaikan pastinya.</li> </ul>
<b>ZUL</b>	<p><b>(6 Maret 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychometry itu lebih kepada perhitungan kuantitatif untuk psikologi. Lebih ke arah sana. Dan itu digunakan untuk sebagai self-assessment bagi sekolah.</li> </ul>
<b>IDA</b>	<p><b>(28 April 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum [tahu tentang penilaian kinerja].</li> </ul>
<b>OVI</b>	<p><b>(13 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian tentang proses dan hasil dalam suatu pekerjaan</li> </ul>
<b>SHO</b>	<p><b>(29 April 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudah [tahu dan mengalami penilaian kinerja di tempat sebelumnya – Pen]</li> <li>• Metodenya... selama ini... sebelumnya topdown saja dari... penilaian dari... dari supervisor atau direct supervisor.</li> <li>• Mungkin selama ini saya bekerja.. karena bekerja itu pada dasarnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kekeluargaan, jadi menurut saya juga longgar juga penilaian itu, jadi tidak saklek atau istilahnya mathematic jadi lebih ke attitude jadi penilaian utamanya.</li> </ul>

10.	Pengetahuan mengenai penilaian kinerja secara umum
RIZ	<p><b>(23 Mei 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya pikirnya lama. (tertawa). Kalau penilaian kinerja itu... kalau menurut saya pribadi.. ya kita melihat tentang kinerja seseorang... tentang lebih ke proses, ya? Kalau menurut saya pribadi. Jadi, kita lihat prosesnya. Nggak cuma... apa ya... cuma tau-tau, misalnya dari ngumpulin apa nggak. Contohnya itu, apa yang kita punya? Chronicle... misalnya.. itu juga nggak menjamin kan kita kadang-kadang perlu juga kalau melihat kinerja secara langsung bisa datang ke kelas juga.. lihat.. ooh... kayak gitu ya cara ngajarnya.. misalnya untuk gitu kan.. ooh.. ternyata kayak gini.. paling nggak dalam satu semester penglihatan.. jadi bisa tahu?</li> <li>• Ya, [melalui] observasi.</li> <li>• Oke, baiklah. Di Al Taqwa, jujur ya, saya belum pernah merasakan dinilai secara langsung.. maksudnya melalui pihak ATCI sendiri baru dinilai oleh pihak Melbournnya, sama Ms. Nafees dan Ms. Norhani, sama Mr. Hallaknya sendiri. (tertawa) tiga orang yang menilai. Kalau dari Indonesianya belum pernah.</li> <li>• Dia... jadi tuh.. observasi gitu kan.. ketika saya ngajar tiba-tiba dateng gitu.. terus... ya... <i>Can I join?</i> Gitu kan.. terus.. dia.. ya udah.. dia ngikutin aja gitu.. kita ngajarnya... Terus, kadang-kadang yang nilainya juga langsung.. apa.. communicate sama studentsnya gitu kan.. gimana nih? Gitu.. Ms ini.. gitu tanya langsung. Tapi kalau Mr. Hallaknya sih nggak sih sendiri sih nggak sih.. dia ikut.. kalau lagi kita discuss... dia ikut.. gitu kan.. ikut share his ideas gitu... terus kita bisa tahu gitu kan.. ooh... jadi model ngajarnya kayak gini...</li> </ul>

<b>LOM</b>	<b>10. Pengetahuan mengenai penilaian kinerja secara umum</b>
	<p><b>(5Juni 2014)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E... kira-kira sama seperti yang kita jalankan. Biasanya dari kurikulum itu, apa namanya... supervisi ya? Supervisi ke kelas itu dalam satu semester mungkin... malah sebulan sekali. Itu dari pusat, karena kita kan cabang.</li> <li>• Di Fajar Hidayah itu. Lalu m... biasanya sih interview sama pimpinan one-by-one terus, ya... seperti ngobrol biasa... ditanya seperti apa dan hambatannya apa dan seterusnya dan seterusnya... Traus ada juga, paling mengisi beberapa form gitu seperti apa ya.. lupa.. seperti m.. pengembangan seperti apa.. kesulitannya seperti apa... Apa yang bisa kita tawarkan sebagai guru, dan seterusnya gitu deh.</li> <li>• Kalau dulu, e... kita di Fajar Hidayah kan dibilangnya trainer... sering... cukup scrinng. Jadi sekaligus supervisi sekaligus input. Jadi, kita ngobrol. Habis ngajar kita langsung ngobrol.</li> <li>• Kalau secara kertas sih jelas ya, sama kan? Tapi hasilnya kayaknya nggak deh.</li> <li>• Lanjut. Jadi hm... ketika proses, prosesnya sih jalan. Tapi, hasilnya misalnya akhir tahun kan ada ini nih karyawan atau guru telaan, misalnya, kayak gitu, ya... nggak terlalu open juga hasilnya seperti apa.</li> <li>• Um.. sama. Kurang.. kurang diaplikasi setelah hasil proses itu kurang tahu deh bagaimana gitu. Gtiu, misalnya kayak, siapa dikirim ke mana gitu misalnya kan based on sesuatu gitu kan, kalau ini nggak.</li> <li>• E... baik sih karena memang kan tadi itu disupervisi pun langsung kita discuss. Diwawancara pun langsung kita discuss. Seperti itu sih. Cuma lebih ke kalau hasilnya ntar kayak kenaikan gaji itu nggak jelas. Ntar kalau kenaikan jabatan, itu kurang jelas. Gitu...</li> <li>• Longgar... Ketat... Sebenarnya kalau dibilang sih berasanya ketat. Kayaknya seperti ketat gitu. Jadi, kayak misalnya itu kadang-kadang kita termotivasi karena itu, walaupun hasilnya tidak seperti yang diharapkan.</li> </ul>