

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Proses penyelenggaraan kegiatan pendidikan memerlukan pengelolaan yang terencana dan sistematis sehingga optimalisasi sumber daya pendidikan terwujud untuk mencapai tujuan. Penyelenggaraan pendidikan menyebabkan terjadinya hubungan fungsional antara sumber daya pendidikan. Guru sebagai salah satu komponen sumber daya manusia yang bersama komponen lainnya bersinergi dalam mencapai tujuan pendidikan.

Guru memiliki peran strategis dalam pendidikan dan menjadi ujung tombak dalam peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan. Lahirnya Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta aturan terkait memberikan standarisasi guru sebagai jabatan profesi. Guru dianggap profesional apabila mampu melaksanakan tugasnya sesuai standar yang telah ditetapkan.

Guru merupakan bagian yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jenjang pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dalam melaksanakan tugasnya, guru menerapkan keahlian, kemahiran yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu yang diperolehnya melalui pendidikan profesi.

Pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan

pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. Bertolak dari pengertian ini, guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal.<sup>1</sup>

Guru profesional dituntut memiliki keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam, menekankan pada suatu keahlian bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya, tingkat pendidikan keguruan yang memadai, peka terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya, dan sejalan dengan dinamika kehidupan.<sup>2</sup> Seseorang yang profesional melakukan pekerjaannya dan cara sikapnya sesuai sesuai dengan tuntutan profesinya. Profesionalisme bertentangan dengan amatirisme dan orang yang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan profesionalisme, dan bukan secara amatiran. Seorang profesional akan terus-menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar, melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>3</sup>

Istilah profesionalisme itu sendiri adalah suatu pandangan bahwa suatu keahlian tertentu diperlukan dalam pekerjaan tertentu yang keahlian itu hanya diperoleh melalui pendidikan khusus atau latihan khusus. Profesionalisme guru merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran

---

<sup>1</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 46.

<sup>2</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), 15.

<sup>3</sup> H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), Cet. Ke-1, 86.

yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Suatu pekerjaan disebut profesi bila pekerjaan itu memerlukan persiapan yang relatif lama, dan diatur oleh suatu kode etik yang spesifik. Syarat profesi antara lain; (1) memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; (2) memiliki objek layanan tetap; dan (3) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.<sup>4</sup>

Istilah profesionalisme guru tidak terlepas dari kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki. Kompetensi guru dimaknai sebagai kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran, kemampuan dalam berinteraksi dengan lingkungan, serta kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil belajar. Kompetensi mencakup empat ranah yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi akademik. Kompetensi guru erat kaitannya dengan hasil yang dicapai yang disebut kinerja guru.

Tanggung jawab yang dibebankan kepada guru diukur secara kualitas dan kuantitas dalam bentuk hasil kerja.<sup>5</sup> Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja terkait dengan kualitas seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kinerja seseorang juga beriring dengan kualitas ataupun kuantitas hasil pekerjaannya. Dalam konteks

---

<sup>4</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional....* 1996, 16.

<sup>5</sup> A.P. Mangukenaga, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 67.

guru, kinerja sering dikaitkan dengan pertanyaan tentang hal yang dilakukan guru dikelas, untuk siswa dan sekolah, kontribusi guru yang berikan pada peserta didik dan lembaga pendidikan tempatnya bekerja.

Guru yang mempunyai kinerja baik adalah guru yang profesional dan memiliki pengetahuan dan kemampuan profesi.<sup>6</sup> Guru yang produktif adalah guru yang memiliki kinerja tinggi merupakan, dan ciri-cirinya; (1) memiliki kecerdasan pikir dan dapat mempelajari kondisi sekitar dengan cepat; (2) memiliki kompetensi secara profesional; (3) memiliki daya kreativitas dan inovasi yang tinggi; (4) memahami dan menguasai pekerjaan; (5) belajar dan cerdas menggunakan logika dan mengkoorganisir pekerjaan dengan efisien; (6) selalu berusaha untuk melakukan perbaikan; (7) dianggap bernilai oleh pengawas; (8) memiliki prestasi yang baik; dan (9) selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan diri.<sup>7</sup>

Sebagian kalangan ada yang menganggap PKG ini merupakan sebuah bentuk sanksi terhadap kemampuan guru, terutama yang sudah memiliki sertifikat profesi. Padahal, anggapan tersebut tidaklah benar. PKG dilakukan untuk meningkatkan kemampuan penguasaan kompetensi guru dan mengembangkan kinerja keprofesiannya. Selain itu, hasil dari PKG ini pun diperlukan untuk kenaikan pangkat dan golongan guru yang bersangkutan

Kinerja guru agar mencapai kondisi yang baik dan terstruktur tidak terlepas dari cara pengelolaan kinerja tersebut baik oleh atasan dan guru

---

<sup>6</sup> Supriyadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Bandung: Adi Cipta Karya Nusa, 1999), 70.

<sup>7</sup> A.D. Timpe, *The Art and Science of Bussiness Management Performance* (New York: Kend Punishing, 1989), 105.

yang bersangkutan. Pengelolaan kinerja berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan evaluasi kinerja tersebut. Proses ini merupakan alur dari manajemen kinerja guru.

Manajemen kinerja adalah suatu sistem melalui organisasi menetapkan tujuan kerja, mempertimbangkan standar kerja, mengevaluasi kerja, menyediakan umpan balik kinerja, mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta membagikan penghargaan.<sup>8</sup> Manajemen kinerja guru mencakup tugas pokok guru, tugas pengembangan profesi guru dan tugas penunjang kinerja guru.

Tugas pokok guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, evaluasi dan penilaian, melakukan perbaikan dan pengayaan pembelajaran. Sedangkan tugas pengembangan profesi guru berhubungan dengan kompetensi personal meliputi kegiatan forum ilmiah, melakukan penelitian, publikasi ilmiah, dan melaksanakan inovasi pembelajaran. Adapun tugas penunjang guru berkaitan dengan pembinaan kesiswaan, keanggotaan profesi, dan kegiatan evaluasi pembelajaran.<sup>9</sup>

Kinerja guru di madrasah merupakan tanggung jawab utama dari kepala madrasah. Kepala madrasah membina gurunya agar berprestasi yang lebih baik. Kepala madrasah sebagai pimpinan di lingkungan satuan pendidikan dituntut mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Keberhasilan dalam mengembangkan kinerja guru sangat ditentukan oleh kepala madrasah mulai dari perencanaan, pelaksanaan,

---

<sup>8</sup> Michael Amstrong, *Handbook of Performance Management*, (London:Kogan Page,2009), 10.

<sup>9</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

pengawasan, pengendalian, dan keselarasan seluruh sumber daya pendidikan.

Salah satu fungsi manajemen adalah pengarahan. Pengarahan mencakup cara meningkatkan dan menilai kinerja karyawan (guru). Penilaian kinerja mengacu pada satu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Penilaian kinerja dimaksudkan seberapa produktif seorang guru melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif sehingga organisasi memperoleh manfaat. Melalui penilaian kinerja guru bermanfaat untuk kepentingan perbaikan, peningkatan, pengembangan kinerja guru di masa akan datang.<sup>10</sup>

Bergulirnya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil termasuk guru yang berstatus PNS, pengelolaan kinerja guru menggunakan pola Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Kinerja guru berdasarkan sasaran kerja pegawai tidak hanya fokus pada tugas pokok guru tetapi mencakup tiga hal yaitu kinerja guru utama sesuai tugas pokoknya, kinerja guru dalam pengembangan keprofesiannya, dan kinerja guru dalam menunjang tugas tugas pokoknya.

Madrasah ibtidaiyah sebagai lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang sama dengan sekolah dasar

---

<sup>10</sup> Pupuh fathurrohman dan Aa Suryana, *Guru Profesional*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), 25.

naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Lembaga pendidikan sebagai organisasi tentunya mempunyai sistem kerja yang mengatur tata kelola baik itu manajemen madrasah, keuangan, sarana prasarana, kurikulum dan pengelolaan proses pendidikan. Salah satu standar pendidikan adalah standar tenaga pendidik dan kependidikan yang dalam pengelolannya mencakup sistem rekrutmen, penataan tenaga pendidik sesuai kualifikasi, penataan kerja sesuai kompetensinya, penilaian kinerja, pemantauan kinerja, evaluasi kinerja, dan perbaikan kinerja dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga pendidik di lembaga pendidikan. Madrasah ibtidaiyah sebagai lembaga pendidikan Islam yang berada di naungan kementerian agama berpedoman pada 8 standar pendidikan yang ditentukan oleh pemerintah salah satunya manajemen tenaga pendidik dan tenaga pendidikan.

Peraturan BKN tentang prestasi kerja pegawai diterapkan di semua instansi pemerintahan. Demikian halnya kementerian agama menerapkannya bagi pegawai struktural maupun fungsional termasuk diantaran guru pegawai negeri sipil. Madrasah ibtidaiyah negeri adalah lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan dibawah binaan Kementerian Agama Republik Indonesia. Di Kabupaten Trenggalek madrasah ibtidaiyah negeri hanya dua lembaga yakni MI Negeri 1 dan MI Negeri 2 Trenggalek. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Trenggalek dan berstatus negeri yang pertama di Kabupaten Trenggalek dengan jumlah siswa saat ini sebanyak 537 orang, tenaga pendidik 33 orang, dan 5 orang tenaga administrasi. Madrasah ini

menerapkan penilaian kinerja pegawainya berdasarkan sasaran kerja pegawai. Pengelolaan kerja pegawai di MI Negeri 1 Trenggalek melalui tahapan perencanaan diawal tahun, pengamatan, dan penilaian di akhir tahun. Menurut Ahzan Winarto dalam studi pendahuluan tentang pengelolaan kinerja khususnya guru di MI Negeri 1 Trenggalek bahwa:

di awal bulan tahun kerja guru membuat kontrak kerja berupa formulir sasaran kinerja pegawai sesuai tuntutan golongan dan jabatan yang dipangkunya. Kemudian proses pengamatan dan penilaian dari atasan yang berwenang yakni kepala sekolah atau pejabat yang ditunjuk. Pada akhir tahun kerja guru dievaluasi kinerjanya dan diberikan hasil penilaian selama satu tahun sesuai kontrak kerja yang telah disepakati antara guru yang bersangkutan dengan atasan penilai.<sup>11</sup>

Sistem pengelolaan kinerja guru berdasarkan SKP di MI Negeri 1 Trenggalek dalam penataan guru dan kerjanya menggunakan acuan kinerja berdasarkan sasaran kinerja pegawai yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai sarana pencapaian prestasi kerja pegawai. Untuk menyikapi hal tersebut kepala madrasah telah membentuk tim penilaian kinerja guru dan tim pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dituangkan dalam surat keputusan kepala madrasah. Tim ini bertugas mengoordinasi tata kerja guru mulai dari penyusunan formulir kerja, pengukuran kinerja, penilaian kinerja, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pengembangan bagi guru yang masih mengalami kekurangan aspek kinerja, selain itu serta pengembangan terbuka bagi guru yang berkeinginan menambah khasanah keilmuaan. Hal ini sesuai pernyataan Rifa'i dalam studi pendahuluan tentang kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai bahwa:

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Ahzan Winarto, Kepala MI Negeri 1 Trenggalek tanggal 9 September 2017



penilaian kerja atau kinerja guru sebagai kontrol dari atasan pada apa yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugas. Penilaian kinerja menghasilkan evaluasi kerja dan menjadi ukuran capaian kerja guru-guru. Hasil penilaian kinerja guru adalah nilai kerja dan nilai angka kredit yang dapat digunakan dalam pengajuan pangkat yang bersangkutan<sup>12</sup>

Pelaksanaan kinerja guru MI Negeri 1 Trenggalek menggunakan manajemen kinerja dengan proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, dan review perbaikan kinerja. Waktu pelaksanaan manajemen kinerja tersebut berdasarkan sasaran kerja pegawai dengan 4 tahap. Tahap pertama, perencanaan secara bersama antara kepala madrasah dan guru dengan kertas kerja berupa formulir kinerja yang dibuat oleh guru kemudian disetujui oleh kepala madrasah. Kegiatan ini dilaksanakan pada awal tahun anggaran tahun berjalan. Guru juga membuat Evaluasi Diri Guru (EDG) yang berfungsi mengevaluasi kinerja dan capaiannya serta memberikan gambaran hambatan dan kekurangan dirinya dalam memenuhi tagihan kerja yang telah dibuat tahun sebelumnya.

Tahap kedua, guru melaksanakan tugas sesuai kertas kerja yang dibuatnya dan dipantau dalam waktu satu semester pertama dan pada semester kedua tahun kerja oleh tim penilai kinerja guru. Tahap ketiga, jeda waktu awal tahun dan akhir tahun berjalan diadakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagai tindak lanjut hasil evaluasi tahun sebelumnya. Bentuk kegiatannya beragam sesuai identifikasi kekurangan dan kebutuhan guru yang telah di inventarisasi oleh tim penilai kinerja guru bersama dengan guru yang bersangkutan. Tahap keempat, guru bersama tim

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Rifa'i, Guru MI Negeri 1 Trenggalek tanggal 9 September 2017

penilai kinerja guru melakukan evaluasi bersama berdasarkan bukti fisik dan hasil pemantau yang dilaksanakan. Hasil evaluasi akhir ini sebagai bahan referensi penentuan prestasi kerja yang telah dicapai oleh guru tersebut. Penataan kinerja guru dengan sistem sasaran kerja pegawai ini berajalan secara berulang dari awal tahun bulan Januari sampai akhir tahun bulan Desember dan dilanjutkan perbaikannya di tahun berikutnya dengan model yang sama, sehingga manajemen kinerja guru dengan basis sasaran kinerja pegawai di MI Negeri 1 Trenggalek berbentuk kinerja berkelanjutan.<sup>13</sup>

Fenomena yang ada, guru-guru MI Negeri 1 Trenggalek bekerja mulai jam 07.00 sampai 15.00WIB dengan kegiatan tatap muka pembelajaran dengan siswa dimulai jam 07.00 sampai jam 13.30 WIB dan jam kerja guru senin sampai sabtu selama 37,5 jam yang rata-rata durasi hariannya mulai 6.30 sampai jam 15.00WIB guru masih mempunyai waktu untuk menyelesaikan tugas hariannya mulai jam 13.30 sampai 15.00 WIB. Sisa waktu setelah selesai KBM ini digunakan guru untuk menyelesaikan tugasnya yang belum selesai. PKG (Penilaian kinerja guru) berorientasi pada kewajiban guru dalam melaksanakan tugasnya dengan proses penilaian dalam bentuk formatif dan sumatif dalam bentuk kompetensi guru. Sedangkan penilaian kinerja guru dengan pola Sasaran Kerja Pegawai berorientasi pada kewajiban setiap guru PNS dengan bentuk penilaian portofolio dan dapat ditagih serta dilaksanakan pada akhir tahun.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan Ahzan Winarto, Kepala MI Negeri 1 Trenggalek tanggal 9 September 2017

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Rois, guru MI Negeri 1 Trenggalek tanggal 9 September 2017

Demikian halnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Trenggalek dengan pembagian tugas guru dan kerjanya menggunakan acuan kinerja sesuai sasaran kinerja pegawai yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai sarana pencapaian prestasi kerja pegawai. Hal ini sebagaimana pernyataan Hartoyo dalam studi pendahuluan yang menyatakan bahwa:

sasaran Kerja Pegawai atau SKP adalah laporan kerja pegawai dengan membandingkan antara apa yang direncanakan dengan hasil yang dicapai, misalnya rencana kerja membuat 2 buah karya tulis ilmiah dan bukti fisiknya melampirkan 2 karya tersebut. Maka SKP guru bersangkutan dianggap sudah terpenuhi dengan nilai baik dan sudah memenuhi syarat apabila dijadikan kelengkapan berkas kenaikan pangkat<sup>15</sup>

Pelaksanaan kinerja guru MI Negeri 2 Trenggalek dengan manajemen kinerja melalui proses tahap perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, dan review perbaikan kinerja. Waktu pelaksanaan manajemen kinerja tersebut berdasarkan sasaran kerja pegawai dengan 4 tahap. Tahap pertama, perencanaan secara bersama antara kepala madrasah dan guru dengan kertas kerja berupa formulir kinerja yang dibuat oleh guru kemudian di setujui oleh kepala madrasah. Kegiatan ini dilaksanakan pada awal tahun anggaran yakni bulan Januari tahun berjalan.

Tahap kedua, guru melaksanakan tugasnya sesuai kertas kerja yang telah dibuatnya dan pantau dalam durasi Januari Juni. Di akhir semester berjalan dilaksanakan penilaian tahap 1 yang disebut Penilaian Formatif. Tahap ketiga, jeda waktu bulan Januari-Juni dan Juli-Desember tahun berjalan diadakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Hartoyo, guru MI Negeri 2 Trenggalek tanggal 14 September 2017

masih bersifat umum belum memenuhi kebutuhan guru. Bentuk kegiatannya meliputi pengembangan diri seperti diklat fungsional tupoksi guru, penelitian dan publikasi ilmiah. Tahap keempat tim PKG PKB melakukan evaluasi bersama berdasarkan bukti fisik dan hasil pemantau yang dilaksanakan.<sup>16</sup>

Penataan kinerja guru dengan sistem sasaran kinerja pegawai ini berajalan secara berulang dari awal tahun bulan Januari sampai akhir tahun bulan Desember dan dilanjutkan perbaikannya ditahun berikutnya dengan daur yang sama, sehingga manajemen kinerja guru dengan basis sasaran kinerja pegawai di MI Negeri 2 Trenggalek berbentuk siklus manajemen kinerja. Bentuk manajemen kinerja yang diterapkan tersebut sesuai dengan hasil wawancara salah seorang guru yang menyatakan bahwa dia diawal tahun bulan januari diharuskan membuat kertas kerja atau formulir sasaran kerja kemudian di sepakati bersama dengan kepala madrasah. Pada bulan Juni dan Desember menerima hasil penilaian kinerja berupa penilaian formatif dan penilaian sumatif. Namun belum ada tidak lanjut perbaikan kinerja bagi guru yang kurang dan belum memenuhi target sasaran kinerja<sup>17</sup>

Kepala madrasah dalam menyikapi hal tersebut membentuk tim penilaian kinerja guru dan tim pengembangan keprofesian berkelanjutan. Hal ini sebagaimana pernyataan Jamaludin Malik dalam studi pendahuluan bahwa:

tim ini bertugas mengkoordinasi tata kerja guru mulai dari penyusunan formulir kerja, pengukuran kinerja dan penilaian kienrja

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Tsamrotus Suriyah, guru MI Negeri 2 Trenggalek tanggal 14 September 2017.

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan Tri Basuki, guru MI Negeri 2 Trenggalek tanggal 14 September 2017.

serta merencanakan dan melaksanakan kegiatan pengembangan bagi guru yang masih mengalami kekurangan aspek kinerja serta pengembangan terbuka bagi guru yang berkeinginan menambah khasanah keilmuaan<sup>18</sup>

Penulis menemukan dalam studi pendahuluan bahwa Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Trenggalek melakukan manajemen kinerja guru berbasis kinerja guru baik untuk guru PNS maupun GBPNS *Inpassing* dengan adanya Tim penilaian kinerja guru dan pengembangan keprofesian. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Trenggalek sudah membentuk Tim PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang dituangkan dalam surat kepala madrasah yang bertugas melakukan koordinasi pelaksanaan kinerja guru dimulai dari perencanaan sampai tingkat evaluasi. Tim juga mengkoordinir tata kelola kerja pegawai dengan menggunakan SKP dengan pengisian formulir kerja dan pengukuran kerja. MI Negeri 1 Trenggalek melakukan kegiatan pelatihan untuk guru sebagai pengembangan keprofesian guru dan tindak lanjut dari kebutuhan guru setelah dilaksanakan evaluasi diri dan penilaian. Guru difasilitasi pengembangan diri dalam bentuk diklat, bimtek, dan lokakarya dalam orientasi meningkatkan kinerja dan profesi keguruannya.

Hal ini juga dilaksanakan di MI Negeri 2 Trenggalek dengan membentuk Tim PKG dengan tugas dan fungsi yang sama. Kegiatan penilaian kinerja guru seperti evaluasi diri guru, penentuan kontrak kerja atau formulir sasaran kerja, pengamatan pelaksanaan kerja guru, dan penilaian kerja dengan model pengukuran capaian kerja. MI Negeri 2 Trenggalek juga

---

<sup>18</sup> Wawancara dengan Jamaludin Malik, kepala MI Negeri 2 Trenggalek tanggal 14 September 2017

melakukan berbagai kegiatan dalam rangka meningkatkan kemampuan guru baik dari bidang akademik maupun kemampuan pedagogisnya<sup>19</sup>.

Berangkat dari paparan di atas penulis tertarik mengangkat penelitian tentang manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai dengan ruang lingkup Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Trenggalek. Lokasi penelitian di MI Negeri 1 dan MI Negeri 2 Kabupaten Trenggalek dengan komposisi tenaga pendidik 90% guru berstatus Pegawai Negeri Sipil dan 10% berstatus Non-PNS.<sup>20</sup> Guru non PNS terbagi dalam tiga kelompok yaitu GBPNS sertifikasi *inpassing*, GBPNS sertifikasi dan GBPNS fungsional. Guru PNS dan GBPNS (Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil) sertifikasi *inpassing* mempunyai status sama dalam jabatan, pangkat golongan, tututan kinerja dan tunjangan, sehingga pelaksanaan kinerja guru berbasis sasaran kinerja individu diterapkan tidak hanya pada guru PNS tetapi juga GBPNS sertifikasi *inpassing*<sup>21</sup>.

Melihat model kinerja guru yang didasari oleh sasaran kerja pegawai dan dengan tindak lanjut perbaikan kinerja guru melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan, Hal ini merupakan alasan mendasar bagi penulis untuk mengkaji lebih dalam dengan melakukan penelitian yang berjudul “

---

<sup>19</sup> Observasi awal di MI Negeri 1 tanggal 9 September 2017 dan MI Negeri 2 Trenggalek tanggal 14 September 2017

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Safa' Antoni, Kasi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten tanggal 7 Nopember 2017.

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan Yumnun Abadi Ketua Kelompok Kerja Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Trenggalek tanggal 19 September 2017. Pengelompokan ini berdasarkan tunjangan yang diterima oleh guru GBPNS. Guru Non PNS fungsional adalah guru non PNS yang hanya menerima tunjangan fungsional saja sebesar 250.000 perbulan, guru non PNS sertifikasi adalah guru yang sudah mempunyai sertifikat pendidik dan menerima tunjangan profesi guru sebesar 1.500.000 perbulan. Beda halnya dengan guru non PNS *inpassing* adalah guru sertifikasi yang sudah bersatus sama pangkat dan golongannya dengan PNS sehingga tunjangan profesi yang diterimanya sama dengan gaji PNS sesuai golongannya

**Manajemen Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Multisitus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Trenggalek)”**

**B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

Selama melakukan penelitian, peneliti menemukan kinerja guru di kedua madrasah dalam hal siklus manajemen kinerja, langkah-langkah perbaikan kinerja guru, dan implikasi kinerja guru dalam meningkatkan profesionalisme guru. Tiga domain yang ditetapkan sebagai fokus penelitian, maka pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana siklus manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kabupaten Trenggalek?
2. Bagaimana langkah-langkah perbaikan kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kabupaten Trenggalek?
3. Bagaimana implikasi kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kabupaten Trenggalek?

**C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis dan merumuskan temuan tentang manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Trenggalek Kabupaten Trenggalek.

2. Untuk menganalisis dan merumuskan temuan tentang langkah perbaikan kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Trenggalek Kabupaten Trenggalek.
3. Untuk menganalisis dan merumuskan temuan tentang peningkatan profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kabupaten Trenggalek.

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

Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam membangun konsep dan praktik yang berkaitan dengan manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan berguna bagi:

- a) Madrasah

Sebagai bahan dokumentasi yang bisa menambah dan melengkapi referensi dan pertimbangan madrasah dalam menerapkan manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai untuk meningkatkan pelayanan pendidikan madrasah. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi informasi kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer tentang manajemen kinerja guru berbasis



sasaran kerja pegawai pada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan 2 Trenggalek.

b) Peneliti Lanjutan

Sebagai bahan referensi, bacaan, dan pembanding untuk memperkaya wawasan pengetahuan dalam melakukan penelitian lanjutan mengenai manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai.

## E. Defnisi Variabel

### 1. Penegasan Variabel Secara Konseptual

#### a. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim sebagai sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati tentang tujuan terencana, standar dan persyaratan kompetensi<sup>22</sup>. Manajemen kinerja meliputi siklus manajemen kinerja dan perbaikan kinerja.

#### 1) Siklus Manajemen Kinerja

Siklus manajemen kinerja merupakan gabungan dari siklus dan manajemen kinerja. Siklus manajemen kinerja adalah *sequence* atau urutan proses kinerja dan aktivitas yang dilakukan secara berurutan dan berkelanjutan dengan muara pencapaian hasil

---

<sup>22</sup> Michael Armstrong, *Handbook of Performance* .... 2009, 12.

(kinerja) yang diharapkan.<sup>23</sup> Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>24</sup> Kinerja guru dimaknai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai guru dalam tugasnya sesuai tanggung jawab dan fungsinya.

## 2) Perbaikan Kinerja

Perbaikan kinerja adalah proses transformasi kondisi kinerja saat ini menuju pada keadaan kondisi kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.<sup>25</sup> Langkah-langkah perbaikan kinerja guru adalah proses perbaikan kinerja guru untuk peningkatan kondisi kinerja yang lebih baik. Proses perbaikan kinerja guru dilakukan dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan pelatihan (*Continous Professional Development*) untuk mengupgrade kinerja guru dengan maksud tercapainya peningkatan profesionalisme guru.

### b. Sasaran Kerja Pegawai

Sasaran kerja pegawai dalam konteks ini adalah suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, waktu dan target sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan.

Sasaran Kerja Pegawai mengacu pada peraturan Peraturan Pemerintah

---

<sup>23</sup> Michael Armstrong, *Performance Management Key Strategies and practical Guidelines*, (London:Kogan Page,2006), 17

<sup>24</sup> A.P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Cetakan Ketiga). (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2001), 67.

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT RadjaGrafindo, 2014), 243.

Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Sasaran kinerja mencakup “*The performers, the action, a time element, evaluation method, the place dan cost.*” Cara menulis sasaran kinerja adalah dalam bentuk sebagai hasil akhir atau *output* dan bukan aktivitas<sup>26</sup>.

c. Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru merupakan sebutan yang mengacu kepada sikap dalam komitmen dari guru untuk mewujudkan kualitas profesionalnya.<sup>27</sup> Kemampuan profesional guru sebagai bentuk implikasi dari kinerja yang dilaksanakan oleh guru. Implikasi kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai merupakan tiga rangkaian kata implikasi, kinerja guru dan sasaran kerja pegawai. Implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari adanya penerapan suatu program atau kebijakan, yang dapat bersifat baik atau tidak terhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau kebijaksanaan tersebut.<sup>28</sup> Implikasi kinerja guru berbasis SKP dalam konteks penelitian ini adalah akibat yang ditimbulkan dari penerapan manajemen kinerja guru menggunakan basis sasaran kerja pegawai yang berupa kemampuan profesionalisme guru.

---

<sup>26</sup> Dedi Rianto Rahadi, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Malang: Tunggal Mandiri Publishing, 2010), 116.

<sup>27</sup> M. Hosnan, *Etika Profesi Pendidik Pembinaan dan Pemantapan Kinerja Guru, Kepala Sekolah, serta Pengawas Sekolah*, (Bogor; Ghalia Indonesia, 2016), 95

<sup>28</sup> Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2005), 43

## 2. Definisi secara operasional

Definisi secara operasional dari judul “*Manajemen Kinerja Berbasis Sasaran Kerja Pegawai dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Multisitus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kabupaten Trenggalek)*” adalah manajemen kinerja guru didasari oleh perencanaan kerja secara individu dan diaplikasikan dalam melaksanakan tugasnya. Sasaran kerja pegawai sebagai ukuran pencapaian kerja guru dengan orientasi capaian hasil kerja individu guru.

Penulis dalam penelitian ini menegaskan bahwa manajemen kinerja guru merupakan proses sistematis mengelola kinerja guru dengan ukuran capaian menggunakan sasaran kerja pegawai. Manajemen kinerja sebagai proses pengelolaan yang berupa aktivitas kerja yang saling berkaitan, mengacu pendapat Karen R. Seeker dan Joe B. Wilson tentang siklus manajemen kinerja dalam bentuk aktifitas perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Selanjutnya evaluasi kinerja guru menjadi landasan bagi pimpinan untuk merencanakan, dan menentukan langkah-langkah perbaikan kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai. Perbaikan kinerja dalam penelitian ini mengacu pendapat Peter Early dan Sara Bubbs tentang perbaikan kinerja berkelanjutan melalui pendidikan berkelanjutan dan pelatihan. Manajemen kinerja guru dengan basis sasaran kerja pegawai dan pengembangan keprofesian berkelanjutan berimplikasi pada profesionalisme guru. Implikasi dalam penelitian ini merupakan dampak langsung dari manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai dengan adanya peningkatan

profesionalisme yang mengarah pada peningkatan karakter dan komitmen kinerja guru. Mengacu pendapat Oemar Hamalik tentang kemampuan profesional ditentukan oleh kognitif, *performance*, afektif, produk, dan ekplaratoris. Peningkatan afektif sebagai peningkatan kompetensi kepribadian, peningkatan ekplaratoris sebagai peningkatan kompetensi sosial, sedangkan peningkatan kognitif sebagai peningkatan kompetensi pedagogis, dan *performance* dan produk sebagai peningkatan kompetensi profesional.