

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Kinerja Guru

##### 1. Pengertian Manajemen Kinerja

Kinerja merupakan proses membandingkan standar hasil kerja, target atau sasaran yang ditetapkan dan disepakati oleh bawahan dan pimpinan dengan capaian dari seluruh proses kinerja dalam kurun waktu tertentu.<sup>1</sup>

Menurut Amstrong manajemen kinerja adalah

*“Performance management can be defined as systematic process improving organizational by developing the performance individuals and teams. It is a mean of getting result from organization, temas and individuals by unnderstanding and managing performance within an a agreed frame work of planned goal, standard an ccompetence requirements.”*<sup>2</sup>

Komunikasi yang dibangun dan diterapkan melalui kemitraan antara pimpinan dan bawahan merupakan makna dari manajemen kinerja. Sebagai suatu sistem manajemen kinerja merupakan proses memberikan arahan pekerjaan yang akan dilaksanakan serta diiringi konsep membangun harapan jelas bagi organisasi yang memberikan nilai positif bagi seluruh komponen organisasi<sup>3</sup>.

Manajemen kinerja merupakan sistem komunikasi yang terbuka dan bekesinambungan melalui pendekatan strategis dan mewujudkan visi menjadi kekuatan pendorong yang terintegrasi dalam mencapai tujuan

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 14.

<sup>2</sup> Mechael Amstrong, *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, (London: Koganpage, 2006). Third Edition, 1.

<sup>3</sup> Robert Bacal, *Performance Management*, Terjemah. Surya Darma dan Yanuar Irawan (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), 30.

organisasi sebagai orientasi pengelolaan sumberdaya dalam manajemen.<sup>4</sup> Selanjutnya Mohrman dalam Amstrong menyatakan manajemen kinerja merupakan pengembangan dan dukungan peningkatan prestasi karyawan dengan perkembangan kompetensi dan komitmen individu dalam mencapai tujuan bersama.<sup>5</sup>

Sedarmayanti mendefinisikan manajemen kinerja sebagai pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bagi pekerja di organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi.<sup>6</sup> Definisi lain menurut Garry Desler, manajemen kinerja sebagai proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis organisasi.<sup>7</sup> Sedangkan Surya Dharma mengartikan manajemen kinerja sebagai suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami pengelolaan kinerja sesuai sasaran, standar kerja dan kompetensi yang telah ditentukan.<sup>8</sup>

Berdasarkan berbagai paparan di atas manajemen kinerja sebagai rangkaian kinerja baik itu organisasi, kelompok, maupun individu dengan berbagai upaya peningkatan agar mencapai tujuan organisasi yang telah

---

<sup>4</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 11.

<sup>5</sup> Armstrong, *Performance ....2006*, 2.

<sup>6</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), 111.

<sup>7</sup> Garry Dessler, *Human Resource Management*, (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003), 322.

<sup>8</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 25.

ditetapkan sebelumnya dalam kurun waktu tertentu. Manajemen kinerja sangat diperlukan dalam rangka memenuhi standar hasil yang telah ditentukan organisasi melalui *performance* organisasi tersebut. Berkaitan dengan kinerja guru manajemen kinerja diartikan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan kepentingan-kepentingan individu guru sehingga bisa untuk memastikan bahwa antara tujuan individu guru dan sekolah sama. Dalam hal ini manajemen kinerja guru berorientasi pada cara mengelola pekerjaan guru untuk mencapai target dan hasil yang diharapkan lembaga pendidikan.

Manajemen kinerja guru berkaitan erat dengan pelaksanaan kerjanya di sekolah atau madrasah. Guru menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggung jawab baik itu dari segi kuantitas maupun kualitas. Tugas guru mencakup pembuatan perencanaan pembelajaran, pembelajaran di kelas, penilaian dan evaluasi, serta langkah perbaikan dan pengayaan hasil evaluasi belajar siswa. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas dan peran profesinya merupakan ukuran kinerja yang dicapai. Hal ini menunjukkan etos kerja dan integritas guru sesuai profesionalisme yang dipikunya.<sup>9</sup>

Pelaksanaan kerja menjadi alat ukur kemampuan pegawai dalam mendukung kesuksesan organisasi. Tenaga kerja merupakan ukuran dari organisasi telah mencapai keberhasilan dan tetap dapat berjalan di kemudian hari. Pimpinan dan bawahan melaksanakan kinerja dengan

---

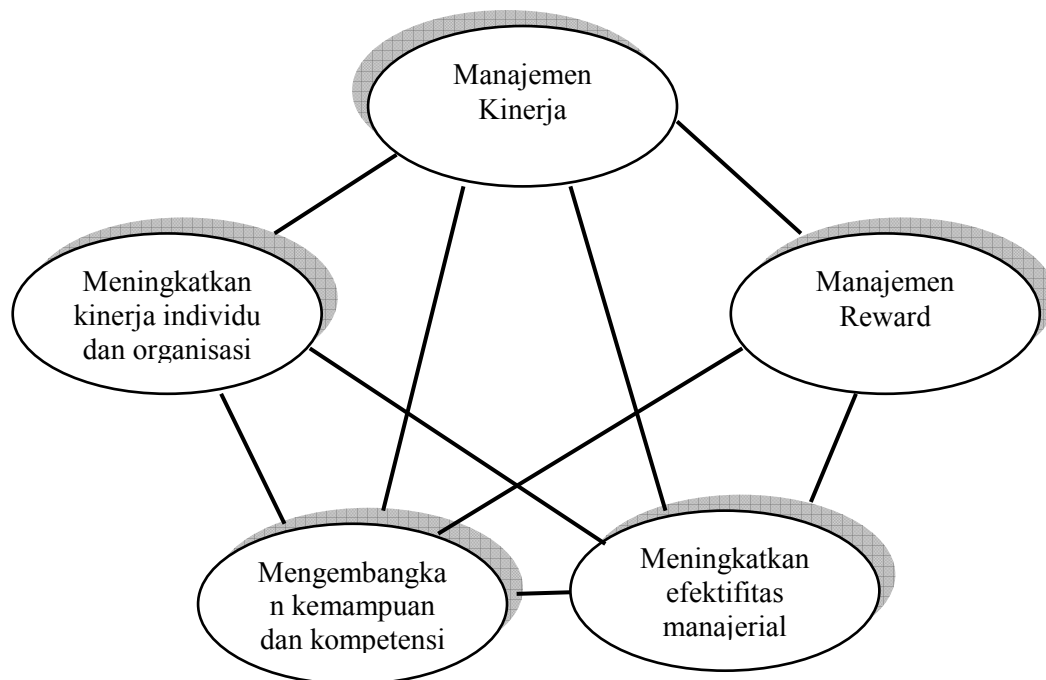
<sup>9</sup> Iman Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru*, cet. 1 (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 87.

totalitas tinggi sebagai wujud manajemen kinerja di organisasi. Ada feedback terhadap prestasi organisasi ketika *employer* mempunyai kinerja yang tinggi. Hal ini tidak terlepas dari cara pengelolaannya baik dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Sebagai satu kesatuan manajemen kinerja merupakan proses yang menghubungkan antara tujuan organisasi dengan langkah-langkah pengembangan organisasi, pengembangan tenaga kerja, pengembangan sistem operasional organisasi, dan penyamaan persepsi individu dengan organisasi.<sup>10</sup>

Manajemen kinerja sebagai proses terintegrasi yang menyatukan power dan mendukung kinerja organisasi dengan pengelolaan tenaga kerja. Sistem kesatuan manajemen kinerja digambarkan sebagai berikut.

---

<sup>10</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi ....* 2010, 111.



Gambar 2.1  
Manajemen Kinerja Sebagai Pendorong Integrasi<sup>11</sup>

Secara khusus manajemen kinerja berdampak pada peningkatan kompetensi individu dan menjadi dasar penghargaan kerja serta mempengaruhi pada aspek pengelolaan tenaga kerja, pengembangan, dan interaksi yang baik.

Falsafah yang mendukung manajemen kinerja meliputi a) teori motivasi, b) organisasi yang efektif, dan c) keyakinan mengelola organisasi. Hal tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Teori Motivasi

- 1). Teori tujuan (*goals*) yang dikembangkan Latham dan Locke tahun 1979 yang menyatakan tingkat produksi pada perusahaan meningkat 19 persen akibat proses penetapan tujuan. Teori ini

<sup>11</sup> Mechael Armstrong, *Performance Management Key* ....2006, 13.

berdasarkan penelitian yang mereka lakukan selama 14 tahun terhadap penetapan tujuan sebagai suatu teknik motivasi.

- 2). Teori dorongan (*reiforcement* menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan imbalannya berlaku sebagai insentif yang positif dan mendorong perilaku yang berhasil, dan bila diulangi akan kebutuhan yang sama dapat muncul kembali.
- 3). Teori harapan (*expenxtancy theory*) yang dikembangkan oleh Vroom tahun 1964 bahwa reward membawa dampak terhadap semangat kerja pegawai, perubahan sikap kerja, dan perubahan kompetensi pegawai dalam mendukung organisasi.

#### b. Organisasi yang Efektif

Organisasi yang efektif menjunjung tinggi komunikasi yang terarah dan interaktif dengan bawahan dengan kejelasan tujuan, fungsi serta orientasi kemajuan kedepan.

#### c. Keyakinan dalam Mengelola Kinerja

Pandangan ini menggambarkan landasan manajemen kinerja dan proses aplikasinya. Manajemen kinerja sebagai model input, proses, *output*, dan *outcame* berkaitan dengan:

- 1) *input*; keahlian, pengetahuan, dan ketrampilan
- 2) *proses*; melakukan pekerjaan sesuai kompetensi yang diaman dalam memenuhi tanggung jawab
- 3) *output*; hasil yang dapat diukur dan dicapai individu

4) *outcome*; dampak dari apa yang telah dicapai kinerja individu<sup>12</sup>

Tujuan manajemen kinerja mengembangkan aspek kinerja sebagai langkah pencapaian tujuan organisasi, proses mewujudkan kemampuan kinerja pegawai, mekanisme pencapaian tujuan yang efektif, dan menilai kinerja pegawai dan sirkulasi kerja organisasi berkala.<sup>13</sup> Kemudian menurut Sheila J. Costello, yang dikutip oleh Lijan Poltak dalam buku kinerja pegawai, manajemen kinerja bertujuan *breakdown* target ke segala lini organisasi dan tanggung jawab secara hirarki. Implementasi visi dan misi mulai dari pimpinan sampai bawahan dengan mengaplikasikannya dalam program jangka pendek, menengah, dan tahunan melalui efektifitas struktur organisasi yang ada.<sup>14</sup>

Manajemen kinerja guru berimbas pada pimpinan dan individu guru. Bagi pimpinan manajemen kinerja bertujuan mengurangi keterlibatan dalam segala hal, menghemat waktu, kesatuan pendapat, pegawai dapat memperbaiki kesalahannya, dan mengurangi frekuensi situasi. Selanjutnya bagi individu guru bertujuan membantu pemahaman terhadap hal yang harus dilakukan, kesempatan mengembangkan keahlian, mengenali rintangan, dan rasa tanggung jawab. Tujuan manajemen kinerja dari paparan tersebut dimaknai sebagai proses mensinergikan organisasi dan

---

<sup>12</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah....* 2013, 35-42.

<sup>13</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 99.

<sup>14</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 33.

individu dalam kesatuan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam waktu tertentu.

Manfaat manajemen kinerja berorientasi peningkatan kinerja individu dan organisasi secara bertahap dalam menginventarisir kemampuan dan reward non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan sirkulasi ulang kegiatan kinerja<sup>15</sup>

Menurut *Robert Bacal* manajemen kinerja bermanfaat dalam rancangan kerja, interaksi kerja yang berkelanjutan, dan penilaian.<sup>16</sup> Berdasarkan pandangan tersebut semua pimpinan organisasi atau lembaga mempunyai keinginan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, dengan manajemen kinerja yang efektif kemungkinan kinerja yang diharapkan akan terwujud. Sistem manajemen kinerja terdiri atas proses, identifikasi pekerjaan, dorongan, pengukuran kinerja, evaluasi, dan perbaikan kinerja serta diimbangi reward atas kinerja karyawan

Islam memberikan tuntunan pekerjaan dilakukan menggunakan dasar disiplin, keteraturan, dan efisien. Rasulullah SAW bersabda dalam hadis yang diriwayatkan Imam Thabrani:

عَنْ عَائِشَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنْ لَمْ يَكُنْ عَمَلٌ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقِيَهُ

<sup>15</sup> Michael Armstrong, *Performance Management Key* .... 2006, 11.

<sup>16</sup> Robert Bacal, *Performance Management*, terj. Surya Darma dan Yanuar Irawan (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), 56.



“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara *Itqan* (tepat, terarah, jelas dan tuntas)”.(HR.At Tabrani)<sup>17</sup>

Pekerjaan yang jelas arahnya, mempunyai landasan yang benar, dan cara memperolehnya secara transparan merupakan perbuatan yang dicintai Allah. Sebenarnya manajemen diartikan mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas. Allah sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang terarah dengan baik. Firman Allah dalam Surah ash-Shaff ayat 4;

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفَا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ ﴿٤﴾

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh<sup>18</sup>. (QS. As.Shaff:4)

Manajer yang baik yaitu manajer yang mampu menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan bidang masing-masing. Manajemen dalam prespektif Islam berbeda dengan manajemen menurut barat. Hal ini dikarenakan dasar-dasar manajemen dalam Islam bersumber dari alquran dan sunnah. Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu. Allah berfirman dalam surah Al-Anfal ayat 60:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ

<sup>17</sup> Imam At-Tabrânî, dalam *al-Mu'jam al-Awsat*, No. 897

<sup>18</sup> Departemen Agama, Alqur'an dan terjemahnya,(Bandung:CV.Diponegoro,2006), 440.

عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَعَآخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا

تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

“ dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).<sup>19</sup>(QS.Al Anfal:60)

Ayat di atas memberikan penegasan tentang pengelolaan yang baik dengan mengefektifitaskan daya dukung dan personal yang ada dalam lembaga pendidikan atau organisasi dengan maskud tercapainya tujuan orgnanisasi yang di landasi tanggung jawab dan amanah yang diembannya. Berkaitan dengan tanggung jawab Allah berfirman:

وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ

فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيرًا ﴿٣٦﴾

“dan jika Kami hendak membinasakan suatu negeri, Maka Kami perintahkan kepada orang-orang yang hidup mewah di negeri itu (supaya mentaati Allah) tetapi mereka melakukan kedurhakaan dalam negeri itu, Maka sudah sepantasnya Berlaku terhadapnya Perkataan (ketentuan kami), kemudian Kami hancurkan negeri itu sehancur-hancurnya.<sup>20</sup>(Q.S. Al Isra’:36)

Dari paparan diatas penulis menyimpulkan bahwa pengelolaan yang baik dengan mekanisme kerja yang didasari tanggung jawab dan sikap amanah merupakan pengertian manajemen. Tanggung jawab merupakan

<sup>19</sup> Departemen Agama, Alqur’an ....2006,147.

<sup>20</sup> Departemen Agama, Alqur’an ....2006, 228.

dasar bagi organisasi dalam mengarahkan pegawai memenuhi kerja yang diberikan dan amanah sebagai filter kesanggupan karyawan memegang teguh dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Dengan demikian kinerja merupakan capain hasil yang dipresentasikan pegawai sebagai bukti tanggung jawab dan amanah yang diembannya.

Ada 3 jenis kriteria kinerja yakni sifat, perilaku, dan hasil. Sifat berhubungan dengan kepribadian pegawai misalnya integritas kerja, kemampuan personal, komunikasi, dan perilaku pegawai. Perilaku berkaitan dengan keseriusan bekerja, dan hasil merupakan capaian kerja yang di peroleh pegawai.<sup>21</sup>

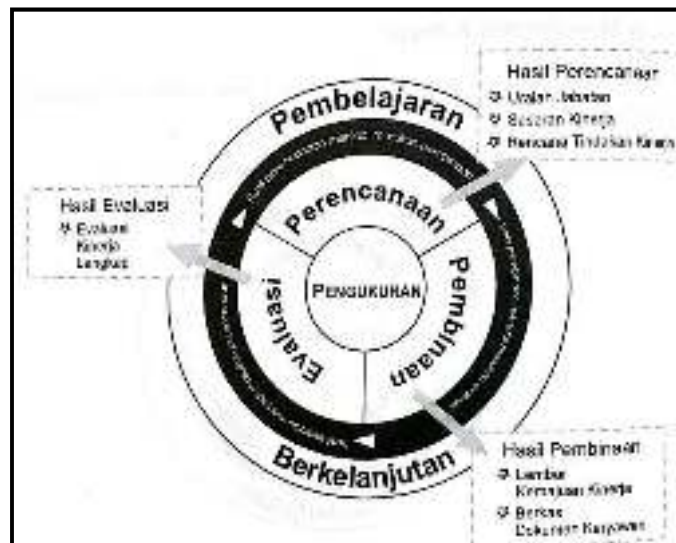
## **2. Siklus Manajemen Kinerja Guru**

Siklus manajemen kinerja guru dalam penelitian ini berlandaskan siklus yang dikemukakan oleh Seeker dan Wilson yang disebut siklus manajemen kinerja mencakup tahapan-tahapan yaitu penyusunan rancangan kerja, pengawasan dan pengarahan, serta penilaian.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Iman Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru*, cet. 1 (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 86.

<sup>22</sup> Karen R Seeker dan Joe B Wilson, *Planning Succesful Employee*, terj. Ramelan (Jakarta: PPM, 2000), 5.



Gambar 2.2

Siklus Manajemen Kinerja Seeker dan Wilson<sup>23</sup>

Tahapan rancangan kerja meliputi penentuan tugas, penjelasan posisi karyawan, kesediaan bekerja dan pengukuran kemampuan. Tahapan pengawasan meliputi pengamatan, pemantauan proses kinerja, pembimbingan dan pengarahan, memberikan motivasi dan respon balik pimpinan. Tahapan penilaian meliputi mengukur hasil kerja yang dicapai dan penataan mekanisme kerja tahun berikutnya secara berulang-ulang.<sup>24</sup>

Menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.<sup>25</sup> Selanjutnya Deming berpendapat siklus manajemen kinerja sebagai kinerja yang berkesinambungan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan review perbaikan kinerja<sup>26</sup>. Paparan di atas menjelaskan maksud

<sup>23</sup> *Ibid*, 6.

<sup>24</sup> *Ibid*, 6.

<sup>25</sup> *Wibowo, Manajemen Kinerja....2014*, 10.

<sup>26</sup> Michael Armstrong, *Performance Management Key .... 2006*, 16.

manajemen kinerja merupakan mekanisme kerja melalui rancangan kerja, pengawasan dan pengarahan, dan adanya penilaian hasil kerja.

Manajemen kinerja berkepentingan dengan setiap orang yang terlibat dalam organisasi, tidak sebatas kebutuhan pimpinan saja. Proses manajemen kinerja dengan pendekatan holistik untuk mengelola kinerja menjadi kepentingan setiap orang dalam organisasi tetapi tidak menjadi praktik menyeluruh. Manajemen kinerja berkaitan dengan komitmen pekerja dengan masalah pengelolaan sumber daya organisasi sebagai input, proses pelaksanaan, hasil kinerja, dan dampak dari kinerja.

a. Perencanaan

Fase perencanaan sebagai bentuk kesepakatan antara pekerja dan manajer bekerja sama merencanakan hal yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan<sup>27</sup>

Rancangan kerja menjadi dasar bagi pimpinan dan bawahan dalam mengimplemnatsikan kinerja di organisasi. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya.

Langkah-langkah dalam membuat sebuah perencanaan yang baik yakni pertama adalah *situational analysis*, dilanjutkan kedua dengan

---

<sup>27</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* .... 2014, 58.

*alternative goals and plans*, langkah yang selanjutnya adalah *goal and plan evaluation*, tahap yang keempat *goal and plan selection*, dan diakhiri dengan *implementation*.<sup>28</sup> Kesepakatan kerja atau disebut juga perjanjian kerja menetapkan pengharapan pekerjaan yang harus dilakukan, hasil yang dicapai dan atribut serta kompetensi yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut.

Aspek harapan kinerja sanget menentukan dalam membuat kesepakatan kinerja , aspek tersebut di paparkan sebagai berikut.

1. Pekerjaan harus dilakukan dalam bentuk *key result area*.
2. Sasaran dan standar kinerja.
3. Ukuran dan indikator kinerja.
4. Atribut dan kompetensi.
5. Persyaratan dan nilai dasar organisasi.<sup>29</sup>

Model perencanaan individual mengembangkan rencana kerja masing-masing anggota dengan mempertimbangkan ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Rencana kerja tersebut juga merinci tanggung jawab masing-masing anggota yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dan teknik kelompok kerja. Komponen rencana kerja individual mencakup uraian jabatan, sasaran kerja, dan rencana tindakan kinerja.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, *Management Leading and Collaboration in a Competitive World*, (New York: McGraw-Hill), e 7, p. 118-121.

<sup>29</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah....*2013, 68.

<sup>30</sup> Karen R Seeker dan Joe B Wilson, *Planning Succesful ....*, 2000, 12

## b. Pembinaan

Pembinaan merupakan proses pengawasan, pengamatan, dan pemantauan kinerja bawahan sesuai tugasnya masing-masing.<sup>31</sup> Dalam siklus manajemen kinerja fase pembinaan guru dibimbing dan dikembangkan serta mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kesepakatan rancangan kerja antara pimpinan dan bawahan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya.

Menurut Cindy Coe pembinaan adalah

“Coaching is an effective alternative to leading by control. In fact it is the antithesis of managing performance by trying to control people. Coaching helps create people who exercise their own self control and who are committed to excel their own performance.”<sup>32</sup>

Pembinaan menurut Malthis sebagai bentuk tahapan pencapaian tujuan organisasi melalui kompetensi-kompetensi tertentu setiap individu yang ada diorganisasi, sehingga pengawasan dalam rangka pembinaan menjadi hal yang penting dilakukan demi terlaksananya tujuan organisasi baik pengawasan secara khusus maupun umum.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Ivancevich, John, M, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta : Erlangga, 2008), 46.

<sup>32</sup> Cindy coe at all, *Coaching For Commitment*, (John Willey & son Inc.; san francisco, 2008), 5

<sup>33</sup> Malthis, R.L dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta;Salemba Empat, 2001), 112.

Pengarahan merupakan upaya untuk menciptakan suasana kerja dinamis, yang sehat agar pelaksanaan kinerja lebih efektif dan efisien. Beberapa kegiatan pada fungsi pengarahan: membimbing dan memberi motivasi kepada pekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan, dan menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan.

Bentuk-bentuk pembinaan menurut Mangunharjono meliputi pembinaan orientasi, kecakapan, pengembangan kepribadian, pembinaan kerja, penyegaran, dan pembinaan lapangan.<sup>34</sup> Pembinaan orientasi sebagai proses mengembangkan pegawai dalam bidang khusus sesuai kebutuhan dan wawasan yang dimiliki seperti pelatihan, *training*, dan *workshop*. Pengembangan ketrampilan sebagai proses meningkatkan ketrampilan pegawai baik yang sudah dimiliki atau yang belum dimiliki sebagai wawasan baru. Pembinaan perilaku pegawai dimaksudkan mengontrol sikap dan perilaku pegawai dalam dan selama melaksanakan pekerjaan di organisasi. Pembinaan tugas kerja mengarah pada pembenahan dan perbaikan kerja pegawai agar sesuai prosedur yang ditetapkan organisasi. Pembinaan dengan model menyegarkan situasi dan pengembalian memori kerja yang baik merupakan bentuk pembinaan penyegaran. Pegawai diterjunkan langsung kelapangan dalam rangka praktik kerja dengan sistem dan model pengalaman baru merupakan bentuk pembinaan lapangan.

---

<sup>34</sup> Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Kewarganegaraan Unsyiah Volume 1, Nomor 1: 192-204 Agustus 2016), 197-198.



Pembinaan menjadi rangkaian yang berkesinambungan dalam kinerja sebagai proses perbaikan dan peningkatan kerja pegawai. Selanjutnya Pembinaan merupakan tahapan mengembangkan dan memberikan motivasi kerja pegawai dalam mencapai kinerja puncaknya. Pembinaan adalah bagian dari siklus berkelanjutan dari perencanaan, pembinaan, evaluasi, dan pengukuran kinerja dalam aktivitas sistem manajemen kinerja yang terus bergulir setiap tahun secara siklus yang menjadi ajang pembelajaran berkelanjutan oleh semua SDM organisasi. Pembinaan (*coaching*) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja tinggi.<sup>35</sup>

Empat hal yang menjadi bagian dari model pembinaan karyawan menjadi tanggung jawab seorang pimpinan sebagai berikut.

- 1) Memantau kinerja karyawan. langkah pertama ini manajer menggunakan bahan-bahan hasil perencanaan yang meliputi: deskripsi jabatan karyawan, sasaran kinerja, dan rencana tindakan kinerja untuk mengetahui peran, tanggung jawab, tindakan, dan pengukuran yang telah disepakati antara manajer dengan karyawan yang menjadi basis penentuan kinerja tahun itu. Manajer dengan menggunakan bahan-bahan ini mengamati kinerja karyawan (anggota tim dalam pembinaannya), dan kemudian mendokumentasikan perilaku yang mengindikasikan keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan kewajibannya.

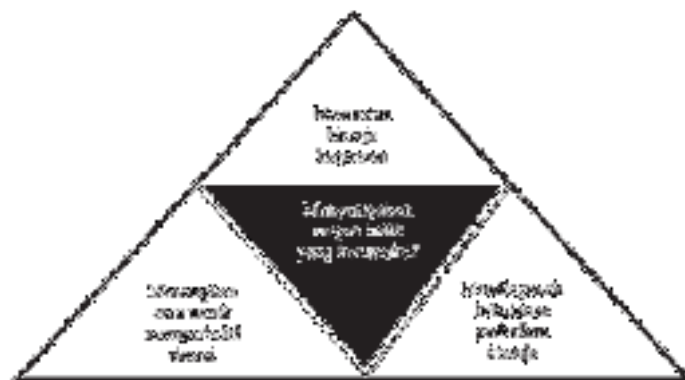
---

<sup>35</sup> Bill Foster dan Karen R.Seeker, *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*,(Jakarta; Penerbit PPM, 2001), 1.

- 2) Mendiagnosis kebutuhan perbaikan kinerja, dengan memantau perilaku karyawan manajer dapat menilai apakah perilaku karyawan memenuhi sasaran kinerja, melebihi, atau tidak memenuhi harapan. Jika perilaku karyawan tidak memenuhi harapan konteks ini biasanya muncul dalam empat bidang, yaitu pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kepercayaan diri. Empat bidang ini merupakan faktor yang membentuk kompetensi seorang karyawan.
- 3) Menetapkan cara untuk memperbaiki situasi. Setelah tuntutan perbaikan kinerja diidentifikasi, manajer perlu menetapkan jenis arahan atau dukungan dan kemudian menentukan apa yang diperlukan karyawan. Misalnya apa yang harus dilakukan karyawan, bagaimana cara melakukannya, dan kapan harus dilakukan. Dalam konteks ini lebih baik manajer menentukan apa yang diperlukan karyawan itu dibicarakan bersama karyawan yang bersangkutan.
- 4) Menyampaikan umpan balik yang konstruktif. Memberi umpan balik (*feedback*) merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan. Oleh karena itu harus dipersiapkan dan disampaikan secara konstruktif dan hati-hati, agar umpan balik (*feedback*) itu dapat dipahami oleh karyawan yang bersangkutan. Yang sangat penting diupayakan sedapatnya arahan atau dukungan manajer terhadap karyawan itu dapat membantu

karyawan atau tidak. Jika berhasil membantu karyawan maka hargailah upaya karyawan memperbaiki kinerja itu dan rayakan bersamanya.<sup>36</sup>

Dengan demikian, jika semua pilar panyangga tersebut di kelola dengan baik dan benar maka akan berfungsi dan berpengaruh dalam membangun kinerja karyawan. Hal tersebut disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2.3 Pembinaan Kinerja Karyawan<sup>37</sup>

Organisasi pendidikan berusaha membangun kinerja melalui peningkatan kompetensi karyawan, pemberdayaan karyawan, pemberian kompensasi yang seimbang dan proporsional, dan pembinaan karyawan yang terprogram dan berkelanjutan melalui pemantauan kinerja, mendiagnosis kebutuhan perbaikan, menetapkan cara memperbaiki, dan menyampaikan umpan balik yang konstruktif yang bermuara pada peningkatan kinerja karyawan dan organisasi.

<sup>36</sup> Bill Foster dan Karen R.Seeker, *Pembinaan untuk ....* 2001, 14

<sup>37</sup> *Ibid*, 14.

Komunikasi kepala sekolah dan guru sebagai bentuk pembinaan dan bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai pemecahan masalah, peningkatan dan kemajuan kinerja, dan faktor-faktor yang kurang mendukung kinerja. Keterampilan menemukan dan mengatasi masalah merupakan hal penting dari komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah.

c. Evaluasi

Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu rencana pengelola harus melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan.<sup>38</sup> Evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Evaluasi kinerja menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan dan menjadi tahapan yang penting sistem kinerja.

Pimpinan memperoleh data dan capaian kinerja bawahan dapat melalui penilaian diri sendiri dan penilaian atasan. Agar evaluasi kinerja mendapatkan hasil yang baik, pemimpin melakukan review karena hal tersebut bisa menjadi gambaran akan kondisi kinerja pegawai sehingga dapat menjadi salah satu informasi untuk penilaian kinerja. Implikasi evaluasi kinerja meliputi evaluasi sasaran dan tujuan, evaluasi rencana

---

<sup>38</sup> John W. Newstrom dan Keith Davis, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-hill Companies, 1997), 175.

kinerja, evaluasi lingkungan kerja, evaluasi proses kinerja, evaluasi pengukuran kinerja, dan evaluasi hasil.<sup>39</sup>

Hasil kinerja bawahan dapat dilihat dari hasil penilaian yang diperoleh selama kegiatan berlangsung. Pembinaan penilaian dilaksanakan diakhir kegiatan berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Penilaian yang dilakukan berfungsi mengetahui tingkat kemampuan karyawan, dalam hal ini guru. Selain itu untuk menunjukkan tingkat kerjasama antara guru, atasan, dan lembaga pendidikan. Penilaian yang telah dilaksanakan menjadi dasar untuk menentukan langkah-langkah perbaikan dan pengembangan kinerja guru.

## **B. Penilaian Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai**

### **1. Kinerja Guru**

Pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional dengan regulasi pendidikan melalui sistem pendidikan nasional. Pemerintah membuat kebijakan dalam bidang pendidikan dengan berbagai standar dengan terbitnya undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen sebagai upaya memberikan payung hukum yang jelas baik itu tentang kinerja guru dan kesejahteraan yang menjadi haknya. Disamping itu pemerintah juga membuat mekanisme yang jelas tentang standar nasional pendidikan melalui peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 yang mengatur kualitas dan tugas guru.

---

<sup>39</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational behavior*, (NewYork;McGraw-Hill, 2010), 300.

Kinerja adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya serta menggambarkan adanya perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama proses pembelajaran.<sup>40</sup> Kinerja merupakan capaian hasil yang ditunjukkan oleh karyawan sesuai bidang tugasnya. Secara arti khusus kinerja dimaknai unjuk kerja pegawai menyelesaikan beban tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang jelas.<sup>41</sup>

Menurut Sedarmayanti bahwa “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.<sup>42</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>43</sup> Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Kinerja merupakan hasil kerja nyata yang dilakukan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Itulah sebabnya, penghargaan Islam terhadap kinerja bukan hanya sekedar panjang alegoris,

---

<sup>40</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 54.

<sup>41</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru; Konsep, Teori dan Model*, cet. 1 (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), 63.

<sup>42</sup> Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia ....* 2001, 50.

<sup>43</sup> A.P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Cetakan Ketiga). (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2001), 67.

penghias retorika, pemanis bahan pidato, indah dalam pernyataan tetapi kosong dalam kenyataan.

Berdasarkan paparan di atas kinerja guru dalam konteks penelitian ini adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi.

## 2. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru terbagi dalam tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis.<sup>44</sup>

Variabel individu dikelompokkan pada subvariabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja. Kemampuan dan ketrampilan merupakan kompetensi kerja yang harus dimiliki oleh seseorang. Adapun lima kompetensi kerja sebagai berikut.

1. Kompetensi (*knowlegde*), adalah ilmu yang dimiliki individu dalam bidang tertentu
2. *Skill* adalah unjuk kerja fisik maupun mental
3. *Self concept* adalah sikap individu, nilai-nilai yang dianut citra diri

---

<sup>44</sup> Gibson, J.L, J.M Ivancovich dan Donelly, *organization: Structure, Process, Behaviour*,(Dallas: Bussines Piblication, 2011), 51-53.

4. *Traits* adalah karakter fisik respon dan konsisten atas situasi atau informasi tertentu.
5. *Motives* adalah niat dasar konstan yang mendorong individu bertindak atau berperilaku tertentu.<sup>45</sup>

Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi sedangkan variabel organisasi tidak berefek langsung terhadap perilaku dan kinerja individu seperti kepemimpinan, sumberdaya manusia, imbalan, dan desain pekerjaan.

McAshan menyatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai seseorang yang telah menjadi bagian dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.<sup>46</sup>

Robin mengemukakan dua aspek kemampuan berupa kemampuan fisik dan kemampuan intelektual.<sup>47</sup> Pada dasarnya berbagai dimensi kemampuan guru tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua aspek yaitu kemampuan yang terkait dengan pekerjaan atau akademik yang lebih bersifat *hard skill* dan kemampuan pengembangan profesi atau non akademik yang lebih bersifat *soft skills*. Kemampuan akademik berhubungan dengan kemampuan guru dalam penguasaan bahan ajar (profesi) dan cara mengajar (pedagogis) sedangkan kemampuan non akademis berkaitan dengan kemampuan sosial dan personal. Kompetensi

---

<sup>45</sup> Supardi, *Kinerja Guru....*2014, 32.

<sup>46</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi KTSP dan Sukses Sertifikasi Guru*, (Jakarta:RajaGrafindo Persada, 2007), 52.

<sup>47</sup> Robbins, *Organisational behaviour: Global and southern african perspectives* (2 nd edition). Cape Town: Pearson Education South Africa (Pty) Ltd. 2006), 51-54.



guru merupakan suatu kemampuan dasar yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kompetensi sesuai undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bab 1 pasal 1, Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>48</sup>

Kompetensi adalah kelayakan untuk menjalani tugas sedangkan kemampuan sebagai satu faktor penting bagi guru. Oleh karena itu kualitas dan produktifitas kerja guru harus mampu memperlihatkan perbuatan profesional yang bermutu. Kemampuan atau kompetensi guru harus diperlihatkan perilaku yang memungkinkan mereka menjalankan tugas profesional dengan cara yang paling diinginkan, tidak sekedar menjalankan kegiatan bersifat rutinitas.<sup>49</sup>

Kinerja guru terlihat dari kompetensi-kompetensi yang dimilikinya meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

---

<sup>48</sup> Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Pasal 1, ayat 1.

<sup>49</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2008), 209 .

Tabel 2.1 Komponen Kompetensi Kinerja Guru<sup>50</sup>

No	Komponen Kinerja Guru
A.	Pedagogik
1	Menguasai karakteristik peserta didik
2	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik
3	Pengembangan kurikulum
4	Kegiatan pembelajaran yang mendidik
5	Pengembangan potensi peserta didik
6	Komunikasi dengan peserta didik
7	Penilaian dan evaluasi
B.	Kepribadian
1	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional
2	Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan
3	Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru
C.	Sosial
1	Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif
2	Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat
D.	Profesional
1	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu
2	Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif

Banyak indikator yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja guru namun jika dihubungkan dengan kompetensi yang harus dimiliki guru maka indikator kinerja guru meliputi kegiatan guru dalam (1) perencanaan pembelajaran, (2) strategi pembelajaran, (3) penilaian proses dan hasil belajar, (4) menciptakan lingkungan belajar, (5) pengembangan profesional, dan (6) komunikasi.

<sup>50</sup> *Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Guru dan Guru Yang di beri tugas tambahan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2014.*

### 3. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur berapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan efektif.<sup>51</sup>

Penilaian kinerja seorang guru merupakan bagian penting dari seluruh proses kinerja guru yang bersangkutan. Menurut Martinis Yamin dan Maisah beberapa sumber penilaian tenaga kependidikan adalah: penilaian atas diri sendiri, penilaian oleh siswa, penilaian oleh rekan sejawat, dan penilaian atasan langsung.<sup>52</sup>

Penilaian kinerja guru (PKG) dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk memperoleh gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, menegaskan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier, kepangkatan, dan jabatannya.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup>Harvard Business School, *Performance Management*, (Boston: Harvard Business School Press, 2006), 78

<sup>52</sup>Martinis Yamin, & Maisah, *Standarisasi kinerja guru*. (Jakarta: GP Press, 2010), 117-125.

<sup>53</sup>Badan PSDMPPMP. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*. (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012), 5.

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud yang perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam pembelajaran yaitu cara seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar. Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumberdaya manusia yang mendasari pentingnya penilaian kinerja.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, dijelaskan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh ke dalam empat kompetensi utama, yaitu (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi sosial, dan (d) kompetensi profesional.<sup>54</sup>

Penilaian kinerja guru kelas/mata pelajaran dilakukan dengan mengacu kepada dimensi tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai termasuk di dalamnya menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Dimensi tugas utama ini kemudian diturunkan menjadi indikator kinerja yang dapat terukur sebagai bentuk unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya tersebut akibat dari kompetensi yang dimiliki guru.

---

<sup>54</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana, 2011), 134.

Proses penilaian kinerja guru dilakukan dua kali dalam satu tahun yaitu formatif dan sumatif. Penilaian formatif adalah penilaian yang dilaksanakan awal tahun mencakup evaluasi diri dan persiapan individu guru. Penilaian sumatif adalah penilaian yang dilaksanakan akhir setelah melihat hasil kinerja guru yang berbentuk nilai kinerja dan angka kredit. Penilaian dilaksanakan dengan pemantauan dan pengamatan. Dalam pelaksanaannya penilaian kinerja guru menggunakan instrumen penilaian sesuai bidangnya baik itu guru kelas, guru bimbingan konseling, dan guru mata pelajaran

Dari empat kompetensi di atas dijabarkan menjadi komponen kerja sebanyak 14 item yang selanjutnya di jabarkan dalam bentuk indikator-indikator kinerja dan kelengkapan fisiknya. Hal tersebut sesuai pedoman Penilaian Kinerja Guru yang mengacu peraturan Menpan RB 2009 nomor 16. Penjabaran indikator-indikator tersebut sebagai berikut sebagaimana terlampir.<sup>55</sup> Dalam peraturan tersebut menyebutkan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Evaluasi kinerja guru/tenaga pendidik merupakan sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang dibuat untuk menilai/mengevaluasi tingkat kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik.

---

<sup>55</sup> Badan PSDMPPMP. *Pedoman Pelaksanaan ....* 2012, 9

Pada umumnya tujuan pelaksanaannya evaluasi kinerja guru/tenaga pendidik sebagai berikut.<sup>56</sup>

- 1) Menentukan tingkat kompetensi seorang guru.
- 2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah.
- 3) Menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru.
- 4) Menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru.
- 5) Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya.
- 6) Menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.<sup>57</sup>

Hasil penilaian kinerja juga merupakan dasar untuk melakukan perbaikan, pembinaan dan pengembangan, serta memberikan nilai prestasi kerja dan perolehan angka kredit guru dalam rangka pengembangan kariernya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Jika semua ini dapat dilakukan dengan baik dan obyektif maka pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing dapat segera diwujudkan sehingga dapat membangun bangsa yang bermartabat. Hal ini dimungkinkan karena guru memiliki kinerja dan dedikasi tinggi dalam hal merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran secara efektif, efisien dan akuntabel.<sup>58</sup>

#### **4. Sasaran Kerja Pegawai**

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3) telah diimplementasikan selama 34 tahun. Dalam evaluasinya DP3 kurang dapat meningkatkan prestasi kerja

---

<sup>56</sup> Badan PSDMPPMP. *Pedoman Pelaksanaan* ....2012, 11.

<sup>57</sup> *Ibid*, 15.

<sup>58</sup> Mulyasa, E. *Uji kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 90.

dan potensi PNS. Hal tersebut disebabkan sistem penilaiannya kurang objektif, tidak terukur secara kuantitatif. Oleh karena itu Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan masyarakat terhadap peningkatan pelayanan publik. Dalam reformasi birokrasi saat ini diperlukan birokrasi yang dapat mengubah paradigma dilayani menjadi melayani masyarakat. Hal ini birokrasi harus dikendalikan dengan sistem penilaian prestasi kerja PNS yang terukur, baik secara kuantitatif dan kualitatif yang berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS.

Untuk menjawab segala permasalahan dan kelemahan DP3, diterbitkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Dalam peraturan ini penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan rencana prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Pelaksanaan penilaiannya dilakukan dengan cara membandingkan antara Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan realisasi kerja pegawai yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian.

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan target kerja yang akan dilakukan oleh PNS selama satu tahun. SKP sebagai bentuk kontrak kerja

antara PNS dengan atasan langsung. Atas dasar SKP yang telah dibuat sendiri oleh PNS dan disetujui oleh atasan langsung sebagai penilai, selanjutnya atasan langsung dapat menilai prestasi kerja pegawai, dengan membandingkan target atau kontrak kerja dalam SKP dengan realita pekerjaan yang telah dicapai dalam satu tahun.<sup>59</sup>

Sasaran kerja pegawai adalah suatu pernyataan tertulis dari pekerja atau *employer* tentang kinerja yang harus dicapai dengan menuangkan perencanaan kinerja dengan orientasi output yang berbanding dengan perencanaan kinerja dari dirinya sendiri. Sasaran kerja individu merupakan pernyataan individu dalam bidang kerjanya dengan orientasi target hasil yang akan dicapainya. Komponen sasaran kerja individu mencakup uraian bidang tugas yang akan dilaksanakan, tipe pekerjaan (kuantitas dan kualitas standar kerja), waktu pencapaian dan hasil pekerjaan yang ditargetkan berbanding dengan tipe pekerjaan tersebut, serta waktu dan biaya penyelesaian kerja tersebut<sup>60</sup>

Sasaran kerja individu memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya. Konteks sasaran kinerja individu adalah suatu pernyataan tertulis dari pekerja atau *employer* tentang kinerja yang harus dicapai dengan menuangkan perencanaan kinerja dengan orientasi *output* yang berbanding dengan

---

<sup>59</sup>Diknas Jombang, *Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Lingkup Dinas Pendidikan Kab. Jombang Tahun 2014*, 5.

<sup>60</sup> Dedi Rianto Rahadi, *Manajemen Kinerja ....2010*, 116.



perencanaan kinerja dari dirinya sendiri. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan Rencana Kerja Tahunan Instansi dan mengacu pada SKP atasan langsung.

Unsur-unsur dalam SKP (Sasaran Kerja Pegawai) mencakup<sup>61</sup>

- 1) kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada rincian tugas, tanggungjawab dan wewenang jabatan yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi;
- 2) angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang PNS dalam rangka pembinaan karier dan jabatannya;
- 3) target setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran penilaian prestasi kerja. Oleh karena itu dalam menetapkan target prestasi kerja harus mempertimbangkan 4 (empat) aspek yaitu :
  - a) aspek kuantitas (target *output*).
  - b) aspek kualitas (target kualitas). Dalam menetapkan target kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik dalam hal ini nilai yang diberikan adalah 100 dengan sebutan **Sangat Baik**,
  - c) aspek waktu (target waktu). Dalam menetapkan target waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

---

<sup>61</sup> *Ibid*, 9-10.

d) aspek biaya ( target biaya)

Indikator sasaran kerja individu guru berdasarkan peraturan menteri pendayagunaan aparatur Negara dan birokarasi nomor 16 tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya mencakup tiga hal : 1) tugas pembelajaran, 2) pengembangan keprofesian, dan 3) penunjang kegiatan belajar mengajar.<sup>62</sup>

Rancangan penilaian kinerja pegawai dalam konteks ini adalah individu guru yang tidak terlepas dari standar kompetensi guru. Rancangan sistem penilaian kinerja individu sebagai berikut:

- 1) Awal tahun kerja atau kalender kerja setiap instansi/lembaga pendidikan merencanakan sasaran kinerja dengan membuat kontrak kerja yang telah disepakati oleh individu dan atasannya.
- 2) Isian kontrak kerja dipantau dan dinilai paruh waktu awal tahun kerja dengan sistem penilaian formatif dan akhir waktu kalender kerja dengan penilaian sumatif.
- 3) Kontrak kerja diamati dan dipantau dengan dua tahap yakni tahap formatif dan tahap sumatif.
- 4) Penilaian kinerja dengan membandingkan isian perencanaan individu tiap item uraian tugas yang direncanakan dengan hasil fisik yang dicapai pada masa penilaian kalender kerja, kemudian memberikan skoring hasil kerja dengan predikat penilaian sesuai standar yang telah disepakati dan ditentukan oleh organisasinya.

---

<sup>62</sup> Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Birokarasi nomor 16 tahun 2010

- 5) Pernyataan hasil kinerja dituang dalam bentuk penilaian dengan menuangkan nilai tiap item kinerja dan memberikan predikat atau kualifikasi hasil yang dicapai
- 6) Di akhir penilaian, ada evaluasi kekurangan individu yang memberikan tuntutan individu untuk mengikuti kegiatan peningkatan, pemberdayaan dan pengembangan kinerja individu masing-masing sehingga periodik kedepan hal-hal perbaikan dapat memenuhi target yang telah direncanakan<sup>63</sup>.

Nilai angka terhadap tingkat capaian SKP PNS dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

Tabel 2.2. Nilai Angka SKP

No	Kriteria	Nilai
1	Sangat Baik	91 – keatas
2	Baik	76 – 90
3	Cukup	61 – 75
4	Kurang	51- 60
5	Buruk	50 - kebawah

Penilaian Kinerja Guru (PKG) merupakan proses analisis dan penilaian pelaksanaan dan hasil kerja guru dalam menjalankan peran dan fungsi secara pprofesional. PKG menjadi dasar untuk penetapan angka kredit bagi guru durasi satu tahun kinerja dan modal untuk pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru sesuai hasil penilaian. Waktu penilaian untuk kegiatan PKG ada dua yaitu penilaian formatif (awal) dan

---

<sup>63</sup> Badan Kepegawaian Negara, *Panduan Penyusunan dan Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil*, 2014, 10.

penilaian sumatif (akhir tahun). Aspek PKG mencakup setiap butir kegiatan tugas utama dalam pembinaan karir, pangkat dan jabatannya.

Sedangkan sasaran kerja pegawai bagi guru merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh guru PNS yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan langsung pegawai. SKP dibuat di awal tahun yakni bulan Januari dan jika sudah disetujui oleh atasan dengan bentuk lembar sasaran final maka selanjutnya akan ditetapkan untuk diukur dalam kurun waktu satu tahun dan dinilai diakhir tahun yakni bulan Desember tahun tersebut. SKP sifatnya wajib bagi PNS yang termasuk didalamnya guru PNS, jika guru terbukti tidak membuat SKP akan dijatuhi sanksi sesuai ketentuan yang berlaku. Penilaian SKP mencakup aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sesuai karakteristik tugas PNS yang bersangkutan. Apabila PNS itu adalah guru, keempat aspek tersebut menyesuaikan sesuai tugasnya sebagai guru.

Perbedaan PKG dan SKP bagi guru digambarkan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel 2.3 Perbedaan PKG dan SKP<sup>64</sup>

No	Perbedaan	PKG	SKP
1	Dasar Pelaksanaan	Permenpan No 16 tahun 2009 tentang Jabatan Guru dan Angka Kreditnya	PP No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS
2	Penilai	Kepala Sekolah atau guru senior yang ditunjuk	Kepala sekolah sebagai atasan
3	Fokus Penilaian	Kompetensi Guru	Tagihan Portofolio
4	Kewajiban Membuat	Guru diwajibkan menyusun dokumen RPP	Setiap PNS termasuk Guru
5	Waktu dinilai	2 kali; formatif dan sumatif	1 kali pada tanggal 31 Desember dan paling lambat 1 minggu Januari tahun berikutnya

#### D. Langkah-langkah Perbaikan Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai

Perbaikan kinerja dilakukan oleh organisasi baik itu hasil kinerja sesuai harapan atau tidak sehingga membuka individu untuk mengembangkan hasil kinerja yang telah dicapainya. Perbaikan kinerja melibatkan seluruh komponen sumberdaya manusia dalam organisasi dan mencakup perbaikan seluruh proses manajemen kinerja.

Teori yang digunakan dalam langkah-langkah perbaikan kinerja pada penelitian ini adalah teori Early dan Bubb yaitu *The term continuing professional development (CPD) has been widely used to refer to ongoing education and training for professions*".<sup>65</sup> Konsep teori ini pengembangan profesional merujuk pada pendidikan berkelanjutan dan pelatihan untuk

<sup>64</sup> Disarikan dari Permenpan No 16 tahun 2009 tentang Jabatan Guru dan Angka Kreditnya dan PP No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS

<sup>65</sup> David, M. N & Bwisa, H. M , Factors Influencing Teacher Active Involvement in Continuous reofessional Development; a survey in trans Nzoia District, Kenya. International Journal Academic Reaearch in bussiness and sciences, 2013, 2

profesi. Pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan suatu kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas guru.

Wibowo menyatakan bahwa perbaikan kinerja merupakan proses transformasi kondisi kerja saat ini menuju pada kondisi kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang. Proses perbaikan kinerja dilakukan dengan analisis kondisi sekarang dengan gap analisis, visualisasi kinerja yang diinginkan, identifikasi masalah, investigasi penyebab kuanifikasi kesenjangan, mencari solusi, menginventarisir kemampuan yang diperlukan, analisis interaksi, dan menentukan tindak lanjut<sup>66</sup>

Menurut *Robin* perbaikan kinerja malalui analisa kekurangan pegawai, menetapkan suatu hasil kerja sebagai prestasi kerja peagawai, menyisihkan hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, melakukan pembaharuan yang dibutuhkan karyawan, memperbaiki setiap dampak yang terjadi dengan sasaran organisasional, dan menciptakan perbaikan kinerja berkelanjutan.<sup>67</sup>

Guru berkewajiban menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tuntutan jabatan profesi. Identitas profesional ditandai dengan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai prosedur yang ditetapkan, bersikap netral dengan siapapun, aktif, berkreasi tinggi, dan bekerja secara maksimal dengan mengedepankan layanan terbaik bagi peserta didik. Profesionalisme merupakan keyakinan yang diimbangi dengan usaha-usaha meningkatkan diri dalam pekerjaan yang dibidangnya. Perilaku guru sebagai pendidik profesional bersandar pada pengetahuan dan terapan teknologi berusaha

---

<sup>66</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* .... 2014, 243-247.

<sup>67</sup> Robin Stuart kottze, *Performance*, (London: Prentice Hall,2006) 173.

mengembangkan dan menggali produktifitas peserta didik kehasil yang maksimal.

Lieberman menyatakan tentang peningkatan profesional berkelanjutan sebagai berikut.

*CPD classified into three types: direct teaching (such as courses, workshops and so on); learning in school (such as peer coaching, critical friendships, mentoring, action research, and task-related planning teams); and out of school learning (such as learning networks, visits to other schools, school-university partnerships and so on.*<sup>68</sup>

*Continous Professional Development* dikenal sebagai pengembangan keprofesian berkelanjutan yang mencakup kegiatan pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif. Pengembangan diri bagi guru diwujudkan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, serta kegiatan kolektif guru. selanjutnya publikasi ilmiah meliputi presentasi ilmiah, kegiatan forum ilmiah, dan publikasi hasil penelitian seperti penelitian tindakan kelas dan sebagainya.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan perubahan perilaku sasaran diklat. Menurut Nitisemuto pelatihan merupakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi yang bertujuan memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan pegawai sesuai tujuan organisasi. Pendidikan diartikan sebagai usaha yang sistematis dalam mengembangkan potensi manusia secara optimal, baik pola fikir, sikap, dan perilaku.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> David Reynolds and Jo Rose, Teachers' Continuing Professional Development: A New Approach, International Congress, effectiveness and Improvement, 20 th, 219

<sup>69</sup> Dede Sofiah, dkk. Pengaruh Pendidikan Latihan Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kinerja Terhadap Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Babakan Kabupaten Purwakerto Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 11 No. 2 oktober 2010, 4.

Pelatihan ditempuh dalam dua bentuk yakni model pembekalan (*In Service Learning*) dan model praktis (*On the Job training*). Pola pelatihan dengan membina dan mengarahkan pegawai dalam bentuk penyegaran dan prosedur-prosedur merupakan model *In Service Learning*. selanjutnya pola pelatihan dengan menerjunkan langsung pegawai ke tempat kerja sesuai bidang pelatihannya merupakan model *On the job training*.<sup>70</sup>

Pengembangan keprofesian diri guru sebagai wahana meningkatkan kemampuan individu melalui berbagai kegiatan yakni kelompok belajar bersama, pelatihan dan pengembangan diri. Sebagai bentuk profesionalisme guru diharuskan mempunyai kemampuan pengelolaan proses belajar mengajar, kemampuan mengelola kelas, memiliki kemampuan mengajar, kemampuan kerjasama, kemampuan menyelesaikan tugas, dan kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja dan peserta didik.<sup>71</sup>

Bentuk-bentuk kegiatan peningkatan profesi guru meliputi kegiatan penelitian dalam rangka melakukan karya tulis ilmiah yang sesuai bidang tugasnya, pelatihan ketrampilan pengelolaan pembelajaran, dan pengembangan kemampuan bidang teknologi dan seni. Kegiatan tersebut meliputi karya tulis ilmiah guru mencakup hasil penelitian, tinjauan, penilaian, inovasi pembelajaran, tulisan ilmiah di jurnal, buku, dan penerjemahan karya bidang pendidikan, membuat alat bantu pembelajaran, membuat karya seni,

---

<sup>70</sup> Slameto, dkk, *Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pelatihan Beserta Faktor Penentunya*, Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial vol. 27 No. 2 Desember 2017, p-ISSN: 1412-3835, Eissn:2541-4569, 39.

<sup>71</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Penilaian Kinerja Guru*. Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2008, 15.



menemukan teknologi tepat guna di bidang pendidikan, dan kegiatan pengembangan kurikulum.<sup>72</sup>

Adapun bentuk-bentuk pengembangan keprofesian berupa hasil karya meliputi pembuatan buku baik tingkat kabupaten, tingkat provinsi maupun nasional yang sudah tercatat ISSN, artikel yang termuat di jurnal ber ISSN, membuat modul pembelajaran yang minimal difungsikan ditingkat sekolah masing-masing, dan penelitian tindakan kelas.<sup>73</sup>

Kepala sekolah, tim penilai, dan individu guru sangat menentukan keberhasilan peningkatan kinerja guru melalui proses pengembangan keprofesian berkelanjutan. Hal yang mendasar dengan adanya penilaian kinerja sangat bermanfaat dalam memupuk kerjasama antar guru, membuka saran dan kritik membangun yang menjadi modal bagi lembaga pendidikan, dan terdeteksinya kemampuan guru yang mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Evaluasi kinerja bagi tenaga pendidik merupakan proses menentukan penghargaan dan penyamaan posisi dari atasan sebagai hal mendasar dari setiap anggota organisasi yang mempunyai keinginan berkembang. Pengembangan profesionalitas melalui titik awal penilaian merupakan proses pembuktian individu diorganisasi tentang bagaimana kompetensi yang dimilikinya mampu mendukung dirinya menyelesaikan semua hal yang menjadi tugasnya.

Alasan mendasar hasil penilaian menjadi bahan utama untuk merumuskan program pengembangan profesi yakni setiap inidvidu dalam

---

<sup>72</sup> *Ibid*, 15.

<sup>73</sup> *Ibid*, 17.

organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menunjukkan kinerja yang total dan maksimal, hasrat memperoleh *reward* dari setiap tugas yang dijalankannya sebagai assesment dan pengukuran jabatan yang akan diperolehnya sebagai bukti siap bertanggung jawab.

#### **E. Implikasi Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Makna implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari sesuatu yang dijalankan yang sesuai dengan rumusan pelaksanaannya.<sup>74</sup> Implikasi mengandung arti dampak langsung dari sebuah kegiatan, program, dan keputusan baik sifatnya positif maupun negatif.<sup>75</sup> Lima implikasi yang timbul dari suatu program yang dilaksanakan yakni implikasi langsung personal pelaksana, implikasi kepada situasi organisasi, implikasi pada kondisi mendatang, implikasi pada beban finansial yang dibutuhkan, dan implikasi kepada beban biaya secara tidak langsung.<sup>76</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, implikasi adalah suatu akibat yang terjadi atau ditimbulkan pelaksanaan kebijakan atau program tertentu bagi sasaran pelaksanaan program baik yang bersifat baik atau tidak baik. Sedangkan implikasi manajemen kinerja guru berbasis SKP yakni dampak langsung dari pelaksanaan kinerja guru menggunakan basis sasaran kerja pegawai dalam hal sikap dan komitmen guru. Sikap mengarah berperilaku dan

---

<sup>74</sup> M Irfan Islamy, *Prinsip Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*; (Jakarta; Bumi Aksara, 2009) 114-115

<sup>75</sup> Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2005), 43

<sup>76</sup> Winarno, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*; (Yogyakarta; Media Pressindo, 2002), 171-174.

kepribadian guru dan komitmen mengarah ke kemauan, kemampuan dan hasil yang dicapai. Sikap dan komitmen merupakan pengertian lain dari profesionalisme, bahwa profesionalisme bukan hanya sekedar pengetahuan dan manajemen tetapi lebih merupakan sikap, tidak hanya sekedar ketrampilan tetapi memiliki tingkah laku yang dipersyaratkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Oemar Hamalik bahwa standar profesional berdasarkan kognitif, *performance*, afektif, produk, dan eksploratoris. Kognitif merupakan kemampuan dalam bidang wawasan keilmuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. *Performance* berhubungan dengan kompetensi kerja sedangkan afektif sebagai bentuk perilaku individu. Selanjutnya produk adalah hasil kerja yang dicapai, dan eksploratoris sebagai sikap sosial baik di lembaga pendidikan maupun masyarakat.<sup>77</sup>

Dari pernyataan-pernyataan di atas, bahwa implikasi manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai adalah adanya perubahan kemampuan profesional guru yang terdiri dari kognitif, afektif, *performanace*, produk, dan ekplaratoris baik itu secara positif maupun negatif.

Pekerjaan profesional sebagai pekerjaan khusus dengan syarat-syarat tertentu dan tidak bisa dilakukan tanpa mempunyai persyaratan tersebut.<sup>78</sup> Jabatan profesional guru dituntut dengan keahlian tertentu.<sup>79</sup> Menurut undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bab 1 pasal 1, Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik,

---

<sup>77</sup> Oemar Hamalik, *Administrasi dan supervisi Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1992), 160.

<sup>78</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru ...*2011, 14.

<sup>79</sup> Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), 6.

mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>80</sup>

Kompetensi dimaknai sebagai penentu standarisasi guru baik segi mutu dan hasil kerja yang dilakukan. Kompetensi mengarah pada sikap dan perilaku kerja guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.<sup>81</sup> Menurut Tjokorde Raka Joni yang di kutip oleh Sudarwan, merumuskan tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yang profesional. Tiga kompetensi tersebut yaitu: kompetensi profesional, kompetensi sosial dan personal. Dalam hal ini mempunyai makna yaitu mempunyai kemampuan sesuai bidang keguruan yakni wawasan, pengalaman, dan metodologi pembelajaran. Kompetensi sosial sebagai bentuk interaksi yang dijalin guru kepada seluruh elemen lembaga pendidikan baik itu peserta didik maupun atasan sedangkan personal merupakan perilaku guru yang ada dalam kesehariannya sebagai guru yang ditiru dan anut semua tingkah lakunya.<sup>82</sup>

Selanjutnya syarat guru menurut Oemar Hamalik dalam bukunya *Proses Belajar Mengajar*, yang dikutip oleh Martinis Yamin dalam buku *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP* bahwa syarat guru profesional meliputi kemampuan dasar sebagai guru, keterampilan mengajar, sehat rohani

---

<sup>80</sup> Undang-undangan Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Pasal 1, ayat 1.

<sup>81</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2008), 209.

<sup>82</sup> Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan etika Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 59.

dan jasmani, berpengalaman, pengetahuan luas, manusia yang berjiwa Pancasila, dan seseorang warga negara yang baik.<sup>83</sup>

Seorang guru profesional dituntut memiliki seperangkat kemampuan (*Competency*) yang beraneka ragam. Kemampuan-kemampuan yang dimaksud seperti kemampuan dalam menguasai teknik belajar, menguasai bahan ajar dan lain-lain. Secara profesional tingkah laku guru berindikasi pada peraturan perundang-undangan, organisasi profesi, teman sejawat, anak didik, tempat kerja, pemimpin, dan pekerjaan. Guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa ia layak menjadi panutan atau teladan masyarakat sekelilingnya. Sikap dan perbuatan guru dilihat dan diteladani serta cara guru meningkatkan pelayanannya, meningkatkan pengetahuannya, memberikan arahan dan dorongan kepada anak didiknya, dan bagaimana cara guru berpakaian dan berbicara serta bergaul baik dengan siswa, teman-temannya serta anggota masyarakat, sering menjadi perhatian masyarakat luas. Kemudian perilaku guru secara profesi tentang bagaimana tingkah laku guru memahami, menghayati, serta mengamalkan sikap profesionalnya.<sup>84</sup>

Gambaran guru profesional dilihat dari keahlian yang dimiliki dalam proses pembelajaran, tanggung jawab secara sosial, afektif, spiritual, dan kognitif sebagai pemangku jabatan profesional dengan beban tugas sebagai guru dengan memberikan pelayanan pada peserta didik, wali murid,

---

<sup>83</sup> Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, (Jakarta: Gaung Press, 2008), 7.

<sup>84</sup> Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 42-43.

masyarakat, dan bangsa serta agama.<sup>85</sup> Ciri-ciri guru profesional yakni memiliki kemampuan sebagai ahli dalam bidang mendidik dan mengajar, memiliki rasa tanggung jawab, yaitu mempunyai komitmen dan kepedulian terhadap tugasnya, dan memiliki rasa kesejawatan dan menghayati tugasnya sebagai suatu karier hidup serta menjunjung tinggi kode etik jabatan guru.<sup>86</sup> Berdasarkan ciri-ciri diatas yang profesional guru adalah kemampuan melaksanakan tugas dengan adanya peningkatan pencapaian layanan kepada masyarakat secara optimal.

Dalam mendidik anak didik guru bertugas *pertama*, menyerahkan kebudayaan kepada anak didik berupa kepandaian, kecakapan, dan pengalaman-pengalaman, *kedu* membentuk kepribadian anak yang harmonis, sesuai cita-cita dan dasar negara kita Pancasila, *ketiga* perantara dalam belajar, *keempat* sebagai pembimbing, untuk membawa anak didik ke arah kedewasaan, pendidik tidak maha kuasa, tidak dapat membentuk anak menurut sekehendaknya, *kelima* sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat, *keenam* sebagai penegak disiplin, guru menjadi contoh dalam segala hal, tata tertib dapat berjalan bila guru dapat menjalani lebih dahulu, *ketujuh* sebagai administrator dan manajer, *kedelapan* pekerjaan guru sebagai suatu profesi, *kesebelahan* sebagai perencana kurikulum, dan *kesepluh* sponsor dalam kegiatan

---

<sup>85</sup> Ali Mudhofir, *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi dan Aplikasi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 110-112.

<sup>86</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia*, ( Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), 2.

anak-anak. Guru harus turut aktif dalam segala aktifitas anak, misalnya dalam ekstrakurikuler membentuk kelompok belajar dan sebagainya.<sup>87</sup>

Guru bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya, memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>88</sup>

Suatu pekerjaan disebut profesional apabila mempunyai kode etik. Apabila jalan raya memiliki rambu-rambu lalu lintas, suatu pekerjaan pun memiliki rambu-rambu pelaksanaannya. Rambu-rambu itu dibuat untuk agar pekerjaan dapat dijalankan dengan apa yang diharapkan. Hal inilah yang disebut kode etik. Kode etik dimaknai sebagai aturan yang hubungan dengan etika pekerjaan yang menjadi pembatas adanya penyimpangan yang akan terjadi sebagai sifat dasar manusia.<sup>89</sup>

Menurut Glickman yang dikutip oleh Ibrahaim Bafadal, dalam buku *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, guru profesional memiliki

---

<sup>87</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 37.

<sup>88</sup> Undang-Undang Sisdiknas Bab XI pasal 39, 40 dan 42 Tahun 2003

<sup>89</sup> Barnawi & Mohammad Arifin, *Etika dan Profesi Kependidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2012), 52-53.

dua ciri, yaitu tingkat abstraksi (kemampuan) yang tinggi dan tingkat komitmen yang tinggi.<sup>90</sup> Profesionalisme ditunjukkan oleh lima sikap, yakni keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal, meningkatkan dan memelihara citra profesi, keinginan senantiasa untuk mengejar kesempatan perkembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya, mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi, dan memiliki kebanggaan terhadap profesinya<sup>91</sup>

Kinerja guru yang ditunjukkan dapat diamati dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang sudah mencerminkan suatu pola kerja yang dapat meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik. Seseorang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Guru yang memiliki kinerja yang baik tentunya memiliki komitmen yang tinggi dalam pribadinya artinya tercermin suatu kepribadian dan dedikasi paripurna. Tingkat komitmen guru terbentang dari suatu garis kontinum bergerak yang paling rendah menuju paling tinggi. Guru yang memiliki komitmen yang rendah biasanya kurang memberi perhatiannya kepada murid, demikian pula waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang sangat sedikit. Sebaliknya jika guru yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya tinggi sekali perhatian dalam bekerja dan waktu yang diberikan untuk meningkatkan mutu pendidikan sangat banyak.

---

<sup>90</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), 44.

<sup>91</sup> Kunandar, *Guru Profesional* ....2010, 48.



Kemampuan menyelesaikan tugas, menginventarisir dan menemukan solusinya merupakan ciri guru yang mempunyai abstraksi.<sup>92</sup> Dalam meningkatkan profesionalitas guru, perlu adanya pembinaan untuk meningkatkan kemampuan guru, namun sebelum diadakan pembinaan guru, perlu diberikannya motivasi kepada guru untuk suatu pekerjaan, agar mendapatkan semangat, sehingga akan muncul komitmen untuk menjalankan pekerjaan. Karena jika pekerja atau guru bisa bekerja dengan baik tentunya guru memiliki komitmen yang tinggi atau baik. guru yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya perhatian dalam bekerja dan waktu yang diberikan untuk meningkatkan mutu pendidikan sangat banyak.

#### **F. Penelitian Terdahulu**

Sebagai rujukan dan perbandingan penulis menemukan beberapa hasil penelitian yang relevan dan berhubungan erat dengan variabel-variabel penelitian ini, sebagai berikut.

1. Nurkolis, dkk, *Efektivitas Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Untuk Guru di Kabupaten Demak*. Hasil penelitian menunjukkan ada peraturan daerah yang mengatur mekanisme pengembangan keprofesian berkelanjutan. Kegiatan PKB dilakukan melalui kegiatan pelatihan, lokakarya, seminar, fasilitasi dan pendampingan, kegiatan komunitas belajar antar guru, dan kegiatan magang untuk guru yang baru.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Ondi Saondi, Aris Suherman, *Etika Profesi ....* 2010, 59-60.

<sup>93</sup> Nurkolis, dkk, *Efektivitas Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Untuk Guru*, Jurnal Manajemen Pendidikan ISSN 2549-9661 Volume: 4, No. 1, Januari-Juni 2017 Halaman: 28-36.

2. Adi Wijaya, dkk, *Evaluasi Dampak Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Matematika di Yogyakarta*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk kegiatan PKB yang dilakukan dengan pengembangan diri yaitu diklat fungsional dan kegiatan guru secara kolektif. Kurang berminatnya untuk publikasi ilmiah, dan karya inovatif. Kendala yang dihadapi belum adanya kesempatan diri guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri, dan kurangnya sarana fasilitas pendukung..<sup>94</sup>
3. Rhadiyah Akbar, *Implementasi Kompetensi Profesional Guru dalam Peningkatan Hasil Belajar Peserta Didik di MTs DDI Alliritengae Maros*, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualifikasi guru sebagian belum masuk kategori profesional, dan kurangnya kesadaran guru akan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor penghambatnya yakni kurang terpenuhinya sarana prasarana, minimnya kedisiplinan guru, jarangya pembinaan, dan pelatihan..<sup>95</sup>
4. Kim L. Creasy, *Defining Professionalism in Teacher Education Programs*, hasil penelitian menunjukkan bahwa Tanggung Jawab Profesional melihat proses Pengajaran, konsistensi catatan akurat, Komunikasi, bekerja dan berkontribusi ke Sekolah, dan Berkembang Secara Profesional..<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Adi Wijaya, dkk , *Evaluasi Dampak Pendidikan Dan Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Matematika Di Yogyakarta* , Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Volume 21, No 2, December 2017 (127-141).

<sup>95</sup> Rhadiyah Akbar , *Implementasi Kompetensi Profesional Guru Dalam Peningkatan Hasil Belajar Peserta Didik Di MTs DDI Alliritengae Maros* , Tesis Pascasarjana Uin Alauddin Makassar, 2015

<sup>96</sup> Kim L. Creasy, *Defining Professionalism in Teacher Education Programs*, *Journal of Education & Social Policy* Vol. 2, No. 2; June 2015 ISSN 2375-0782

5. Rasto Koswara, *Competence and Teachers Performance with Professional Certification*, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kerja, ketepatan kerja, inisiatif bekerja, kinerja, dan komunikasi sebagai aktualisasi kompetensi guru, penguasaan keilmuan, kepribadian, dan intepratasi sosial..<sup>97</sup>
6. La Ode Ismail Ahmad, *Konsep Penilaian Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya*, hasil penelitian menggambarkan bahwa guru berperan dalam pembelajaran sebagai sosok yang menggerakkan efektifitas pendidikan. Kemampuan akademik dituntut sebagai prasarat meningkatkan kualitas peserta didik. Tugas guru dalam proses pembelajaran adalah membuat desain pembelajaran, penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, bertindak mengajar atau membelajarkan..<sup>98</sup>
7. Laili Etika Rahmawati, dkk, *Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru-Guru MIM Wilayah Ngawen dan Klaten Utara Berbasis Kurikulum 2013*, hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya respon positif guru dalam kegiatan pengembangan keprofesian, adanya permintaan keberlangsungan sistem dari peserta, dan pengembangan kegiatan yang mengarah pada pendalaman penelitian, pembenahan proses

---

<sup>97</sup> Koswara, Rasto, *Competence and Teachers Performance with Professional Certification*, Jurnal pendidikan manajemen perkantoran Volume 1, nomor 1, Agustus 2016 halaman 64 – 74

<sup>98</sup> La Ode Ismail Ahmad, *Konsep Penilaian Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya*, Jurnal Idaarah, VOL. I, NO. 1, JUNI 2017

pembelajaran, dan metode yang diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar..<sup>99</sup>

8. Ayu Dwi Kesuma Putri, dkk, *Pengembangan Profesi Guru Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, hasil penelitian memaparkan bahwa indikator pengembangan keprofesian guru dilihat dari peran aktif guru dalam melaksanakan pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan pengembangan proses pembelajaran. Hal ini sebagai tahap peningkatan kemandirian guru dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu..<sup>100</sup>
9. Khairina Hazrati, *Peran sasaran kinerja pegawai (SKP) dan sertifikasi terhadap kinerja pustakawan*, hasil penelitian menunjukkan bahwa sasaran kerja pegawai menjadi barometer efektifitas kinerja tenaga perpustakaan dan mendukung tingkatan kualitas tenaga perpustakaan yang bersertifikasi..<sup>101</sup>
10. Amiartuti Kusumaningtyas, dkk, *Teacher Performance of The State Vocational High School Teachers in Surabaya*, temuan penelitian ini bahwa kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja guru merupakan suatu proses yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja guru..<sup>102</sup>
11. Endang Mulyadi, *The Analysis of Social Teachers' Performance in the Senior High Schools of Ciamis Regency*, bahwa motivasi guru dipengaruhi

---

<sup>99</sup> Laili Etika Rahmawati, dkk, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru-Guru MIM Wilayah Ngawen Dan Klaten Utara Berbasis Kurikulum 2013, WARTA, Vol .18, No.2, September 2015: 135 - 144 ISSN 1410-9344

<sup>100</sup> Ayu Dwi Kesuma Putri, dkk, Pengembangan Profesi Guru Dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol.1\_no.1\_hal. 94-103\_JULI 2017

<sup>101</sup> Khairina Hazrati, Peran sasaran kinerja pegawai (skp) dan sertifikasi terhadap kinerja pustakawan, *Jurnal Iqra' Volume 11 No.02 Oktober 2017*

<sup>102</sup> Amiartuti Kusumaningtyas1, dkk, Teacher Performance of The State Vocational High School Teachers in Surabaya, *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* Vol.4, No.2, June 2015, pp. 76~83 ISSN: 2252-8822

oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kesejahteraan guru.<sup>103</sup>

12. Ansie Lessing and Marike de Witt, *The value of continuous professional development: teachers' perceptions*, bahwa Hasil penelitian menunjukkan pentingnya prinsip-prinsip CPD dalam penyajian kursus yang diterapkan. Dalam perencanaan lokakarya, perhatian khusus difokuskan pada mengikuti prinsip-prinsip untuk CPD yang sukses dan berbagai kegiatan dimasukkan untuk memungkinkan guru mempraktekkan teknik yang disarankan. Pendekatan langsung diikuti dan para guru ditunjukkan bagaimana menerapkan pengetahuan dalam keadaan khusus mereka. Semua kegiatan di bengkel mengikuti prinsip-prinsip CPD sebagaimana ditentukan dalam literatur. Prinsip-prinsip itu dimasukkan ke dalam presentasi lokakarya. Meskipun lokakarya itu dalam kesulitan belajar, tujuan penelitiannya adalah untuk menentukan keberhasilan penerapan prinsip CPD di bengkel. Ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk menentukan persepsi guru dari berbagai aspek CPD.<sup>104</sup>
13. Yusutria, *Profesionalisme Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia*, hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) input yakni pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, pengalaman guru dalam mengajar dan pengembangankompetensi serta peserta didik, 2) proses

---

<sup>103</sup>Endang Mulyadi,dkk, *Journal of Education and Practice*ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.7, No.24, 2016

<sup>104</sup> Ansie Lessing and Marike de Witt*The value of continuous professional development: teachers' perceptions, South African Journal of Education* 2007 EASA Vol 27(1)53–67

yakni proses pembelajaran, dan 3) out put menentukan kualitas pendidikan.<sup>105</sup>

14. Junaris, *Manajemen Strategik Pengembangan Kompetensi Guru di SMA 2 Unggulan BPPT CIS ID 113 Jombang dan MA Unggulan Amanatul Ummah Program MBI Pacet Mojokerto*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan strategik pengembangan guru didasarkan pada orientasi terintegrasi, langkah-langkah formulasi, sedangkan implementasinya mengarah pada komitmen pengembangan program excellen tt guru.<sup>106</sup>
15. Sutopo, *Dampak Sertifikasi Guru SMK Terhadap Kinerja Guru* dengan hasil penelitian: (1) Dampak sertifikasi guru SMK yang dikembangkan dari aspek kebanggaan, keprofesionalan dan kesejahteraan, (2) kemampuan kerja guru kategori baik (3) motivasi kerja guru berkuasa, berafiliasi, aktualisasi dan kemandirian, dan harapan pertumbuhan, (4) komitmen kerja guru yang dikembangkan dari aspek komitmen afektif, kontinuitas dan normative, (5) kinerja guru SMK yang dikembangkan dari aspek pelaksanaan tugas pokok, pelaksanaan tugas di luar tugas pokok dan pengembangan.<sup>107</sup>
16. Sofyan Tsauri, *Manajemen sumberdaya manusia di perguruan tinggi*, tahun 2016 dengan hasil penelitian mengungkapkan bahwa peningkatan

---

<sup>105</sup> Yusutria, Profesionalisme Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia, Jurnal Curricula Kopertis Wilayah X Vol 2, No. 1 (2017)

<sup>106</sup> Junaris, manajemen Staregik Pengembangagn Kompettensi Guru, Studi di SMA Darul Ulum 2 Unggulan dan MA Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, Disertasi, 2016, UIN Maliki Malang.

<sup>107</sup> Sutopo, Dampak Sertifikasi Guru SMK Terhadap Kinerja Guru, Disertasi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2013

sumberdaya manusia melalui model integrated system base humanresource development.<sup>108</sup>

17. Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pengembangan Kinerja Guru di Kabupaten Kuningan*, 2013, hasil penelitian bahwa dengan manajemen pengembangan kinerja guru melalui sistem kompensasi dan kinerja inovatif guru<sup>109</sup>
18. Rizki Amalia, *Analisis Manajemen Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al Ayubi Sidoarjo*, tahun 2017 dengan hasil penelitian tersebut hampir 60% guru telah mencapai fase perencanaan dengan memiliki program yang diselaraskan dengan visi, misi madrasah, kurang berpartisipasi guru senior dalam pelaksanaannya. Kekurangan manajemen kinerja pada Madrasah Aliyah AlAyubi terletak pada evaluasi kinerja yang belum terprogram secara jelas.<sup>110</sup>
19. Siti M, dkk, *Analisis Faktor Penyebab Keterlambatan pengumpulan Sasaran Kerja Pegawai Administrasi Kesehatan Bagian Kepegawaian di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soetomo*, tahun 2017, dengan hasil penelitian bahwa pegawai administrasi kurang memahami pengisian SKP, belum adanya kepercayaan diri pegawai untuk segera menyelesaikan SKP karena faktor belum ada kebutuhan kenaikan pangkat, pengerjaan SKP

---

<sup>108</sup> Sofyan Tasuri, manajemen sumberdaya manusia di perguruan tinggi, Disertasi, UIN Maliki Malang, 2016

<sup>109</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pengembangan Kinerja Guru di Kabupaten Kuningan*, 2013, UPI

<sup>110</sup> Rizki A, *Analisis Manajemen Kinerja di Madrasah Aliyah Al Ayubi Sidoarjo*, *Accounting and Management Journal*, Vol. 1, July 2017

masih bersifat kolektif rekan kerja, dan kurang termotivasi dari pimpinan.<sup>111</sup>

20. Pahrudin, *Peningkatan Kinerja dan pengembangan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia*, 2015, dengan hasil penelitian bahwa peningkatan kinerja guru akan berdampak pada peningkatan hasil belajar peserta didik, pengembangan profesional guru dilakukan dengan kegiatan guru mandiri dan penambahan wawasan pengetahuan melalui kegiatan mandiri, disamping kegiatan lokakarya dan pelatihan.<sup>112</sup>

Pemetaan orisinalitas penelitian-penelitian di atas dalam bentuk tabel sebagai berikut.

---

<sup>111</sup> Siti M, dkk, Faktor Penyebab Keterlambatan pengumpulan Sasaran Kerja Pegawai Administrasi Kesehatan Bagian Kepegawaian di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soetomo, *Jurnal Manajemen Kesehatan yayasan RS Dr. Soetomo*, vol. 3 No. 1 April 2017.

<sup>112</sup> Pahrudin, *Peningkatan Kinerja dan pengembangan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia*, prosiding Seminar Nasional Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret, 07 November 2015



Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Temuan	Persamaan	Perbedaan
1	Nurkolis, dkk, Efektivitas Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Untuk Guru, 2017	ada peraturan daerah yang mengatur mekanisme pengembangan keprofesian berkelanjutan. Kegiatan PKB dilakukan melalui kegiatan pelatihan, lokakarya, seminar, fasilitasi dan pendampingan, kegiatan komunitas belajar antar guru, dan kegiatan magang untuk guru yang baru	Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dalam perbaikan kinerja guru	Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi guru dalam perbaikan kinerja guru berbasis Sasaran Kerja Pegawai
2	Adi Wijaya, dkk, Evaluasi Dampak Pendidikan Dan Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Matematika Di Yogyakarta, 2017	bentuk kegiatan PKB yang dilakukan dengan pengembangan diri yaitu diklat fungsional dan kegiatan guru secara kolektif. Kurang berminatnya untuk publikasi ilmiah, dan karya inovatif. Kendala yang dihadapi belum adanya kesempatan diri guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri, dan kurangnya sarana fasilitas pendukung	Bentuk-bentuk kegiatan Pengembangan Keprofesian berkelanjutan dalam bentuk publikasi ilmiah, pelatihan, dan karya inovatif	Bentuk kegiatan CPD pendidikan berkelanjutan, pelatihan, pembelajaran tingkat sekolah.
3	Rhadiyah Akbar, Implementasi Kompetensi Profesional Guru Dalam Peningkatan Hasil Belajar Peserta Didik Di MTs DDI Alliritengae Maros, 2015	kualifikasi guru sebagian belum masuk kategori profesional, dan kurangnya kesadaran guru akan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor penghambatnya yakni kurang terpenuhinya sarana prasarana, minimnya kedisiplinan guru, jarangya pembinaan, dan pelatihan	Kompetensi profesional guru mengacu empat komponen kompetensi Pedagogis, kepribadian, sosial dan profesional	Kemampuan profesional ditentukan lima aspek komponen afektif, kognitif, performance, produk, dan ekploratoris.
4	Kim L. Creasy, <i>Defining Professionalism in Teacher Education</i>	Tanggung Jawab Profesional melihat proses Pengajaran, konsistensi catatan akurat, Komunikasi, bekerja dan	Kompetensi profesional pedagogis, profesional, dan sosial	Kemampuan profesional ditentukan lima aspek komponen

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Temuan	Persamaan	Perbedaan
	<i>Programs, 2015</i>	berkontribusi ke Sekolah, dan Berkembang Secara Profesional		afektif, kognitif, performance, produk, dan ekplaratoris.
5	Rasto Koswara, <i>Competence and Teachers Performance with Professional Certification, 2016</i>	kualitas kerja, ketepatan kerja, inisiatif bekerja, kinerja, dan komunikasi sebagai aktualisasi kompetensi guru, penguasaan keilmuan, kepribadian, dan intepratasi sosial	Kinerja guru dengan indikator penilaian kinerja pedagogis, sosial, kepribadian, dan profesional	Kinerja guru dengan berbasis Sasaran Kerja Pegawai menggunakan siklus manajemen kinerja guru
6	La Ode Ismail Ahmad, Konsep Penilaian Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya, 2017	Guru berperan dalam pembelajaran sebagai sosok yang menggerakkan efektifitas pendidikan. Kemampuan akademik dituntut sebagai prasarat meningkatkan kualitas peserta didik. Tugas guru dalam proses pembelajaran adalah membuat desain pembelajaran, penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, bertindak mengajar atau membelajarkan	Penilaian kinerja guru dengan indikator kinerja berdasarkan 4 kompetensi guru.	Penilaian kinerja guru dengan indikator kinerja berdasarkan 4 kompetensi guru berbasis Sasaran Kerja Pegawai
7	<i>Laili Etika Rahmawati, dkk, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru-Guru MIM Wilayah Ngawen Dan Klaten Utara Berbasis Kurikulum 2013, 2015</i>	Respon positif guru dalam kegiatan pengembangan keprofesian, adanya permintaan keberlangsungan sistem dari peserta, dan pengembangan kegiatan yang mengarah pada pendalaman penelitian, pembenahan proses pembelajaran, dan metode yang diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar	Kegiatan pengembangan keprofesian guru dalam bentuk Penelitian tindakan kelas atau karya tulis ilmiah	Kegiatan keprofesian berkelanjutan melalui kegiatan pendidikan berklenjutan, training, dan kegiatan kolektif guru
8	Ayu Dwi Kesuma Putri, dkk, Pengembangan	Pengembangan keprofesian guru dilihat dari peran aktif guru dalam melaksanakan	Kegiatan pengembangan diri guru melalui	Kegiatan keprofesian berkelanjutan berdasarkan

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Temuan	Persamaan	Perbedaan
	Profesi Guru Dalam Meningkatkan Kinerja Guru, 2015	pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan pengembangan proses pembelajaran. Hal ini sebagai tahap peningkatan kemandirian guru dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu	karya tulis ilmiah, pendidikan atau pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas	hasil kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai melalui pendidikan berkelanjutan dan pelatihan
9	Khairina Hazrati, Peran sasaran kinerja pegawai (SKP) dan sertifikasi terhadap kinerja pustakawan, 2017	Sasaran kerja pegawai menjadi barometer efektifitas kinerja tenaga perpustakaan dan mendukung tingkatan kualitas tenaga perpustakaan yang bersertifikasi	Penilaian kerja pegawai dengan Sasaran Kerja pegawai	Penilaian kinerja guru menggunakan siklus manajemen kinerja dengan berbasis Sasaran Kerja Pegawai dan integrasi PKG dan SKP
10	Amiartuti Kusumaningtyas, dkk, <i>Teacher Performance of The State Vocational High School Teachers in Surabaya</i> , 2015	Kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja guru merupakan suatu proses yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja guru	Sistem reward bagi prestasi kerja guru	Pembinaan dalam siklus manajemen kinerja berbasis sasaran kerja pegawai dengan tahapan umpan balik dan penghargaan
11	Endang Mulyadi, <i>The Analysis of Social Teachers' Performance in the Senior High Schools of Ciamis Regency</i> , 2016	Motivasi guru dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kesejahteraan guru	Peranan pimpinan lembaga memberikan motivasi kepada bawahan dan kompetisi meningkatkan kompetensi diri	Siklus manajemen kinerja guru dengan tahapan pembinaan dalam penilaian dan komunikasi antara atasan dan bawahan serta peningkatan lima aspek kemampuan profesional
12	Ansie Lessing and Marike de Witt, <i>The value of continuous professional</i>	Dalam perencanaan lokakarya, perhatian khusus difokuskan pada mengikuti prinsip-prinsip untuk CPD yang sukses	Continous Professional Development dalam bentuk	Continous Professional Development dalam bentuk pelatihan,

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Temuan	Persamaan	Perbedaan
	<i>development: teachers' perceptions, 2007</i>	dan berbagai kegiatan dimasukkan untuk memungkinkan guru mempraktekkan teknik yang disarankan. Pendekatan langsung diikuti dan para guru ditunjukkan bagaimana menerapkan pengetahuan dalam keadaan khusus mereka. Semua kegiatan di bengkel mengikuti prinsip-prinsip CPD sebagaimana ditentukan dalam literatur. Prinsip-prinsip itu dimasukkan ke dalam presentasi lokakarya. Meskipun lokakarya itu dalam kesulitan belajar, tujuan penelitiannya adalah untuk menentukan keberhasilan penerapan prinsip CPD di bengkel. Ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk menentukan persepsi guru dari berbagai aspek CPD	pelatihan dan pendidikan berkelanjutan	pendidikan berkelanjutan, kegiatan internal guru, dan analisis studi bersama.
13	Yusutria, Profesionalisme Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia, 2017	1) input yakni pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, pengalaman guru dalam mengajar dan pengembangankompetensi serta peserta didik, 2) proses yakni proses pembelajaran, dan 3) output menentukan kualitas pendidikan	Kemampuan profesional terdapat dari aspek input, output, dan proses kegiatan belajar mengajar	Kemampuan profesional ditentukan oleh aspek kognitif, afektif, performance, produk, dan ekplaratoris.
14	Junaris, Manajemen Strategik Pengembangan Kompetensi Guru di SMA 2 Unggulan BPPT CIS ID 113 Jombang	Perumusan strategik pengembangan guru didasarkan pada orientasi terintegrasi, langkah – langkah formulasi, sedangkan implementasinya mengarah pada komitmen pengembangan program	Kompetensi Guru dan Profesionalisme	Manajemen Kinerja berbasis SKP dan perbaikan kinerja guru

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Temuan	Persamaan	Perbedaan
	dan MA Unggulan Amanatul Ummah Program MBI pacet Mojokerto, 2016	excellent guru		
15	Sutopo, Dampak Sertifikasi Guru SMK Terhadap Kinerja Guru Yogyakarta, 2013	Aspek kebanggaan, keprofesionalan dan kesejahteraan, kemampuan kerja guru yang dikembangkan, ) motivasi kerja guru berkuasa, berafiliasi, aktualisasi dan kemandirian, dan harapan pertumbuhan, komitmen kerja guru yang dikembangkan dari aspek komitmen afektif, kontinuitas dan normative, aspek pelaksanaan tugas pokok, pelaksanaan tugas di luar tugas pokok dan pengembangan	Dampak Kinerja Guru yang Profesional	Implikasi Manajemen kinerja berbasis SKP pada peningkatan profesionalisme guru
16	Sofyan Tasuri, Manajemen Sumberdaya Manusia Di Perguruan Tinggi, 2016	peningkatan sumberdaya manusia melalui model integrated system base humanresource development	Pengembangan SDM dengan Training dll	Perbaikan kinerja berkelanjutan (CPD) berdasarkan SKP
17	Uhar Suharsaputra, Manajemen Pengembangan Kinerja Guru di Kabupaten Kuningan, 2013	manajemen pengembangan kinerja guru melalui sistem kompensasi dan kinerja inovatif guru	Sistem kompensasi dan kinerja inovatif guru	Perbaikan kinerja guru berbasis SKP
18	Rizki Amalia, Analisis Manajemen Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al Ayubi Sidoarjo, 2017	Baik dalam fase perencanaan, kurang partisipasinya guru senior dalam pelaksanaannya. evaluasi kinerja yang belum terprogram secara jelas	Manajemen Kinerja Guru	Manajemen Kinerja Berbasis Sasaran Kerja Pegawai dan perbaikan kinerja guru

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Temuan	Persamaan	Perbedaan
19	Siti M, dkk, Analisis Faktor Penyebab Keterlambatan pengumpulan Sasaran Kerja Pegawai Administrasi Kesehatan Bagian Kepegawaian di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soetomo, 2017	Belum memahami teknis SKP, enggan karena belum ada kebutuhan kenaikan pangkat, dan pengerjaan SKP masih kolektif rekan kerja	Sasaran Kerja Pegawai	Manajemen Kinerja Berbasis Sasaran Kerja Pegawai
20	Pahrudin, Peningkatan Kinerja dan pengembangan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia, 2015	pengembangan profesional guru dilakukan dengan kegiatan guru mandiri dan penambahan wawasan pengetahuan melalui kegiatan mandiri, disamping kegiatan lokakarya dan pelatihan	Profesionalisme Guru berdampak pada Peserta didik	Manajemen Kinerja Berbasis SKP berdampak pada profesionalisme guru

Berdasarkan penentuan perbedaan dan persamaan dengan penelitian sebelumnya, maka posisi penelitian yang penulis lakukan seperti tabel berikut:

Tabel 2.5 Posisi Peneliti

No	Peneliti	Tema dan Tempat Penelitian	Kekhususan
1	Aziz Luki Ahyar	Manajemen Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai (Studi Multi Kasus di MIN 1 Trenggalek dan MIN 2 Trenggalek)	<p>Pertanyaan Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siklus manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai</li> <li>2. langkah-langkah perbaikan kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai</li> <li>3. implikasikinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai dalam meningkatkan profesionalisme guru</li> </ol> <p>Lokasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Trenggalek</li> <li>2. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Trenggalek</li> </ol> <p>Tujuan Utama :</p> <p>Menemukan siklus kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai, langkah-langkah perbaikan kinerja guru dan peningkatan profesionalisme guru</p>

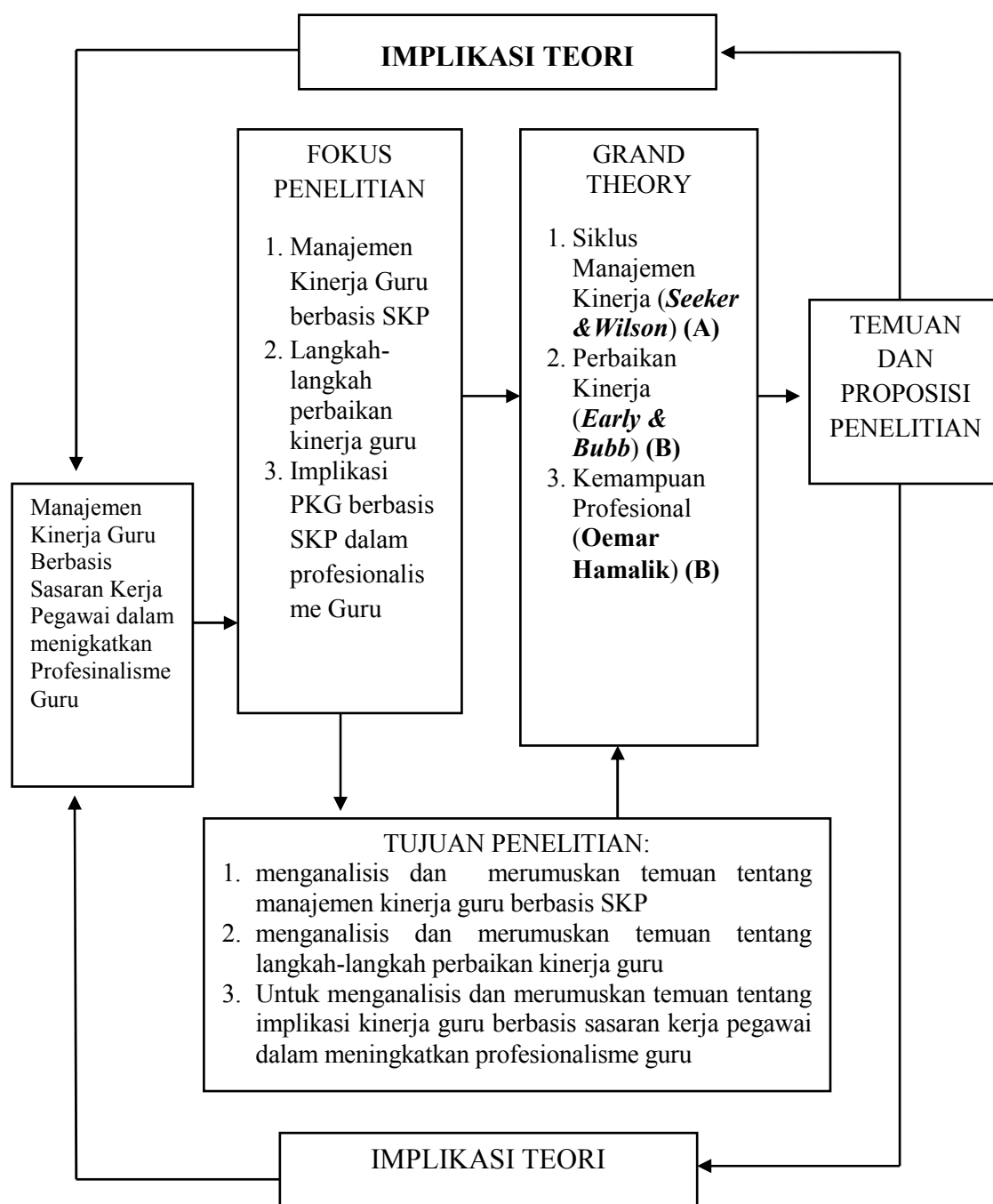
### G. Paradigma dan Alur Penelitian

Paradigma sebagai sarana peneliti meletakkan padangan yang mendasar dari suatu disiplin ilmu tentang apa yang menjadi pokok persoalan dan semestinya dipelajari, yakni manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai dalam meningkatkan profesionalisme guru. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivistik yang bersandar pada sebanyak mungkin pendapat partisipan tentang situasi tertentu dan penelitian ini secara induktif bertujuan menguatkan dan mengembangkan teori. Paradigma

konstruktivistik dalam penelitian ini memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap pengertian aksi sosial.

Alasan penulis menggunakan paradigma konstruktivistik dalam penelitian ini karena paradigma konstruktivistik dianggap mampu melihat bagaimana realitas sosial dari manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai dalam meningkatkan profesionalisme dipahami sebagai suatu realitas yang telah dikonstruksikan dan bagaimana konstruksi tersebut terbentuk. Paradigma konstruktivistik dalam penelitian ini mengakui konstruk-konstruk mempunyai kondisi sosial yang alami dan dipelajari melalui hubungan dengan orang lain. Paradigma sebagai sarana peneliti meletakkan pandangan yang mendasar dari suatu disiplin ilmu tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari, yakni manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai dalam meningkatkan profesionalisme guru, dan sekaligus menjadi alur peneliti dalam melakukan riset lapangan. Berikut ini bagan alur penelitian:





Gambar 2.4. Alur Penelitian

- A. Karen R Seeker dan Joe B Wilson, *Planning Successful Employee*, terj. Ramelan (Jakarta: PPM, 2000)
- B. David, M. N & Bwisa, H.M, Factors Influencing Teacher Active Involvement in Continous reofessional Development; a survey in trans Nzoia District, Kenya. *International Journal Academic Reaearch in bussiness and sciences*, 2013
- C. Oemar Hamalik, *Administrasi dan supervisi Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1992)

## Penjelasan

### **Teori untuk Siklus Manajemen Kinerja**

- A. Karen R Seeker dan Joe B Wilson, *Planning Successful Employee*, terj. Ramelan (Jakarta: PPM, 2000)**

Menurut *Karen R Seeker* dan *Joe B Wislon*, Siklus Manajemen Kinerja terdiri dari fase perencanaan, fase pembinaan, dan fase evaluasi. Fase perencanaan meliputi tahapan pendefinisian kerja, pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekspektasi terukur. Fase pembinaan meliputi tahapan pengamatan, pemantauan, dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Tahapa terakhir adalah evaluasi.

### **Teori untuk Perbaikan Kinerja Guru**

- B. Early & Bubb dalam David, M. N & Bwisa, H.M, *Factors Influencing Teacher Active Involvement in Continous reofessional Development; a survey in trans Nzoia District, Kenya. International Journal Academic Reearch in bussiness and sciences*, 2013**

Perbaikan kinerja berkelanjutan (*Continous Professional Development*) menurut *Early* dan *Bubb* adalah pendidikan berkelanjutan dan pelatihan. CPD bagi guru di Indonesia dikenal Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan yang terdiri dari pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif

### **Teori untuk Implikasi Peningkatan Profesionalisme Guru**

- C. Oemar Hamalik, *Administrasi dan supervisi Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1992)**

Menurut Oemar Hamalik kemampuan profesional ditentukan oleh 1). kognitif, yaitu penguasaan pengetahuan dan intelektual, yang dalam hal ini berupa materi, prinsip dan strategi mengajar, 2) *Performance* yaitu berkenaan dengan kemampuan untuk bekerja (perbuatan), 3) afektif yaitu berkenaan dengan aspek kepribadian atau sikap dan nilai, 4) produk yaitu berkenaan dengan hasil belajar siswa, dan 5) eksploratoris yaitu berkenaan dengan pengalaman-pengalaman khusus yang dalam hal ini misalnya pengalaman tentang masyarakat sekitar, tentang sekolah lain dan lain-lain