

BAB V

PEMBAHASAN

A. Siklus Manajemen Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai

Organisasi merekrut pegawai dengan harapan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cara tertentu, target tertentu, dan hasil kinerja tertentu. Pimpinan organisasi menggunakan manajemen kinerja untuk memaksimalkan kerja pegawainya. Sementara itu, diharapkan hasilnya sesuai dengan tujuan organisasi dan target individu pegawai. Lembaga pendidikan sebagai organisasi jasa menggunakan manajemen kinerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan inti kinerjanya adalah proses pendidikan. Proses pendidikan merupakan pekerjaan yang bersifat jasa, yakni proses belajar mengajar, proses bimbingan, proses penilaian hasil belajar, dan proses interaksi edukatif guru dan siswa.

Tercapainya tujuan pendidikan merupakan gambaran kualitas pendidikan dengan peran utama guru yang menentukan keberhasilan tujuan tersebut. Peningkatan profesionalisme dan kinerja guru dipengaruhi oleh segala sesuatu dari individu dan lingkungannya yang melekat pada (1) citra karakteristik guru yakni motivasi, ketakwaan, sikap, dan perilaku sosial dan (2) kemampuan profesional, yakni etos kerja, kreativitas, inovasi guru, dan pandangan luas.¹

Proses pendidikan erat kaitannya dengan guru yang memegang peran utama dalam proses belajar mengajar sebagai inti proses pendidikan. Peran

¹ Tutik Rachmawati, Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka kreditnya* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 84.

guru ini menuntut adanya pengelolaan kerja baik oleh individu guru maupun lembaga pendidikan. Manajemen kinerja guru sebagai upaya lembaga pendidikan mengelola kerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya dengan harapan tercapainya proses kinerja dan target kinerja lembaga. Manajemen kinerja guru mulai dari tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi dalam sebuah alur berulang atau siklus. Pada awal tahun dimulai dengan perencanaan kerja kemudian melaksanakan proses penilaian kinerja dan pada akhir tahun mengadakan evaluasi kinerja yang menjadi bahan perencanaan kinerja tahun berikutnya. Proses kinerja yang berulang dalam manajemen kinerja guru disebut siklus manajemen kinerja guru.

Penilaian pegawai yang menggunakan DP3 atau Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai yang memuat unsur perilaku kerja berubah menjadi Prestasi Kerja. Prestasi kerja mengandung dua unsur penilaian, yakni nilai sasaran kerja dan nilai perilaku kerja. Regulasi peraturan pemerintah tentang penilaian kinerja pegawai yang menggunakan sistem prestasi kerja termasuk di dalamnya guru dengan tugas fungsional sebagai tenaga pendidikan. Sasaran kerja pegawai mencakup rencana kerja dan penilaian hasil kerja. Penilaian kinerja guru meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pembinaan. Manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai, yakni tahapan perencanaan, tahapan pembinaan, dan tahapan evaluasi kerja.

Manajemen kinerja bertujuan menugaskan dengan tujuan yang spesifik, menugaskan dengan tujuan yang terukur, menugaskan dengan tujuan

yang menantang tapi realistis dilakukan, dan mendorong partisipasi². Pimpinan dan bawahan duduk bersama dalam rangka menentukan rancangan capaian kerja tahun berikutnya dengan menganalisa standar kerja, hambatan, dan terciptanya kesepakatan bersama merupakan bagian proses perencanaan kinerja. Tujuan yang ditetapkan berfungsi mengontrol sejauhmana aktivitas bawahan dan tercapainya hasil yang maksimal.

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, waktu pencapaiannya, sasaran yang ingin dicapai, dan standar kinerja. Standar kinerja menjelaskan hal yang diharapkan manajer dari para pekerja. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap sejauh mana kinerja diukur agar efektif³

Perencanaan kinerja guru berdasar pada sasaran kerja pegawai menuntut guru merencanakan kinerjanya yang disusun pada awal tahun dalam bentuk lembar kontrak kerja. Lembar ini dibuat oleh masing-masing guru sesuai tugas dan peran yang telah ditentukan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Penentuan tugas dan peran dari pimpinan menentukan rangkaian kerja yang harus dilaksanakan guru berdasarkan latar belakang pendidikan yang linear dengan bidang tugasnya, analisis kebutuhan guru dilembaga, dan analisis kelayakan beban kerja dari sistem pemerintah yang ditentukan.

Kriteria kinerja berorientasi pada kriteria sifat, perilaku, dan hasil. Sifat mencakup kemampuan komunikasi, integritas, kepemimpinan, dan

² Garry Desler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Ali Tanya, (Jakarta: Indeks, 2004), Jilid I, 325

³ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 59.

keandalan, perilaku berorientasi pada proses pelaksanaan pekerjaan, sedangkan hasil merujuk pada capaian kinerja.⁴

Rangkaian tugas guru dengan perencanaan berbasis sasaran kerja pegawai dituangkan dalam lembar sasaran kerja. Sebelum menjadi kesepakatan kontrak kerja, ada komunikasi antara guru dan pimpinan tentang peran dan tanggung jawab guru. Pembahasan peran berfungsi mengukur kemampuan diri guru untuk mencapai rencana kerja yang telah ditentukan individu dalam lembar kerja, sedangkan pembahasan tanggung berfungsi memperjelas kesanggupan guru memenuhi target rencana kerjanya. Hasil komunikasi antara guru dan pimpinan akan menentukan rencana kerja tersebut menjadi kesepakatan kerja yang dilegalisasi pimpinan dan rambu-rambu kerja bagi guru selama proses kerja yang dilakukannya.

Perencanaan kinerja yang efektif dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, kemudahan mekanisme kerja, analisis pekerjaan, fleksibilitas, kesesuaian tujuan dan tanggung jawab, dan sarana pendukung yang memadai. Hal tersebut berdampak pada kesamaan tujuan, kesesuaian tugas, minimalnya kesalahan, pengontrolan yang mudah, dan landasan setiap kegiatan.⁵

Siklus manajemen kinerja dengan perencanaan kerja guru berbasis sasaran kerja pegawai pada kedua situs penelitian adalah setiap individu guru menentukan rencana kerjanya berdasarkan tugas dan peran yang telah ditentukan oleh pimpinan yang dapat diamati, yaitu tugas guru sesuai dengan

⁴ Randall S. Schuler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*, terj. Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla, (Jakarta: Erlangga, 1999), 11-12

⁵ Kompri, *Manajemen Sekolah (Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 23.

surat keputusan kepala madrasah tentang pembagian tugas mengajar dan tugas tambahan. Pembagian tugas ini menentukan beban kerja guru yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu dengan segala bentuk wewenang serta tanggung jawab yang ada di dalamnya. Hal ini memberikan gambaran perencanaan tugas yang dituliskan dalam lembar sasaran kerja pegawai masing-masing guru. Komunikasi antara guru dan pimpinan sebelum penetapan lembar kontrak kerja sebagai bentuk evaluasi diri guru pada kemampuan yang dimilikinya dan beban tanggung jawab penyelesaian pekerjaan sesuai rencana kerjanya. Guru menentukan rencana kerja disertai komunikasi dengan pimpinan untuk menemukan titik temu kesanggupan guru dalam menyelesaikan tugas.

Situasi eksternal, motivasi, dan keterampilan sebagai elemen kinerja guru. Situasi eksternal merupakan produktivitasnya yang didukung oleh kondisi luar. Motivasi sebagai upaya guru menuntaskan pekerjaannya. Keterampilan merupakan kemampuan individu, kemampuan secara teknis, dan pengalaman. Proses penilaian kinerja guru oleh pimpinan menjadi tolok ukuran tingkatan kinerja guru yang berhubungan dengan pemberdayaan tenaga pendidik. Kualitas kinerja guru menjadi barometer utama inti proses pendidikan.⁶

Kendala yang dihadapi dalam penerapan manajemen kinerja berbasis sasaran meliputi perubahan mendasar dalam budaya organisasi, kontradiktif dari pimpinan dan bawahan, fokus manajemen kinerja yang berjangka

⁶ Koswara, Rasto, *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol.1 Nomor 1 Agustus 2016, 77

pendek, keberhasilan beberapa pekerjaan/jabatan hanya dapat diukur setelah 2 sampai 5 tahun. Tidak semua sasaran kerja dapat dirumuskan secara kuantitatif, dan penetapan sasaran kerja yang bersifat kolusi.⁷

Perencanaan kinerja ditetapkan melalui proses komunikasi berkesinambungan antara pimpinan dan bawahan. Kerja sama yang harmonis dibangun dengan melakukan timbal balik selama proses pelaksanaan kinerja, pemecahan permasalahan dan langkah penyelesaiannya. Dalam Alqur'an Allah menegaskan tentang perencanaan:

وَأَكِيدُ كَيْدًا

“dan akupun membuat rencana (pula) dengan sebenar-benarnya.”(Q.S. At Thariq:16)⁸

Dalam ayat lain Allah berfirman :

وَأُمْلِي لَهُمْ إِنَّ كَيْدِي مَتِينٌ

“ dan aku memberi tangguh kepada mereka. Sesungguhnya rencana-Ku Amat teguh.” (Q.S. Al A'raf :183)⁹

Ayat-ayat di atas mempertegas pentingnya perencanaan setiap langkah di kehidupan ini. Kegiatan yang baik tanpa perencanaan yang baik belum tentu hasilnya baik dan sebaliknya kegiatan yang *bathil* yang terencana dengan baik akan berhasil.

Organizing merupakan proses menentukan tugas, menentukan standar operasional, dan menentukan deskripsi pekerjaan sesuai kapasitas pegawai yang meliputi wewenang pengelola, perekrutan pegawai, sistem

⁷ Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merencanakan dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2006), ,90-93

⁸ Departemen Agama, *Alqur'an dan Terjemahnya*,(Bandung:CV.Diponegoro,2006), 473.

⁹ *Ibid*, 138.

seleksi, training, dan peningkatan kinerja bawahan. Manfaat yang diperoleh adalah distribusi pekerjaan sesuai kebutuhan lembaga, pekerjaan sesuai kualifikasi yang dimiliki bawahan, dan kesadaran akan tugas yang di embanya. Fungsi utama sebagai terciptanya mekanisme kerja yang jelas, dan profesional di lembaga pendidikan.

Dalam manajemen kinerja berbasis sasaran langkah-langkah yang diterapkan melalui perencanaan dan perancangan, seminar atau *Kick Off Meeting*, pelatihan menggunakan sistem manajemen kinerja/bekerja sesuai sasaran, pengukuran kinerja semua pegawai, pelatihan teknik konseling, panduan tertulis, sosialisasi sistem manajemen kinerja, dan periode percobaan (*Trial Period*). Hasil itu bisa *tangible* atau konkret/terlihat dan bisa disentuh seperti, misalnya benda atau barang.

Manajemen berbasis sasaran dalam implementasinya menuntut pegawai untuk mampu menghasilkan rincian kerja yang ditentukan sebagai bentuk kinerja yang dilaksanakannya, tetapi kenyataannya mayoritas orang yang bekerja pada organisasi apapun dan pada tingkatan tinggi pun sangat sukar untuk berpikir dalam kerangka bekerja untuk mencapai hasil. Dengan demikian, banyak orang hanya melakukan tugasnya sebatas memenuhi kewajiban. Sering kali terjadi jika seseorang menduduki jabatan baru, maka awal proses bekerjanya diberikan uraian pekerjaan (*job description*) yang terdiri dari daftar kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan sebagai bagian pekerjaannya.¹⁰

¹⁰ Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* 2006, 105-107.

Tahap pembinaan merupakan rangkaian siklus manajemen kinerja guru yang mencakup fase pengamatan proses kinerja, fase memberikan dukungan kerja kepada guru, fase umpan balik, dan penghargaan kerja. Tahapan ini sebagai proses pengorganisasian kerja guru di madrasah dengan tim pembina sebagai penilai pekerja dari kepala madrasah langsung dan atau membentuk tim penilai kinerja guru. Pimpinan melimpahkan wewenang pemantauan kinerja, penilaian, komunikasi berkesinambungan dan respon balik kinerja guru dalam bentuk penghargaan melalui tim penilai yang ditetapkan oleh kepala madrasah. pembinaan sebagai usaha meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaan saat ini atau pekerjaan lainnya.¹¹

Fase pengamatan kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai sejak ditetapkannya rencana kerja guru mulai bulan januari sampai bulan Desember tahun kerja. Pengamatan merupakan proses penilaian kinerja guru dengan teknik memantau kerja guru mencakup 4 kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Empat ranah tersebut terpilah dalam 14 komponen penilaian (1) kemampuan tentang karakter peserta didik, (2) kemampuan teori mengajar, (3) kemampuan mengembangkan kurikulum, (4) kemampuan mengajar, (5) mengembangkan potensi peserta didik, (6) menilai dan mengevaluasi, (7) bertindak sesuai norma, (8) budaya, (9) hukum dan agama, (10) sebagai pribadi teladan, (11) etos kerja,

¹¹ Ivancevich, John, dkk, *Perilaku Manajemen Organisasi*, (Jakarta:Erlangga, 2008), 46

(12) bersikap objektif, (13) komunikasi teman sejawat, (14) penguasaan materi keilmuan, dan kemampuan mengembangkan profesionalisme guru.

Proses pengamatan dan pemantau kerja menggunakan instrumen yang telah ditetapkan sebagai patokan pengamatan. Instrumen pengamatan mencakup instrumen pengamatan komponen, instrumen sebelum pengamatan komponen kompetensi, instrumen proses kerja sesuai komponen kompetensi, setelah proses pengamatan, dan pemantauan pasca pengamatan kerja. Instrumen pengamatan komponen kompetensi berfungsi sebagai indikator-indikator kerja bagi tim penilai dalam melaksanakan pengamatan kerja setiap kompetensinya. Indikator ini memuat langkah-langkah pengamatan kerja bagi tim penilai dan standar kerja kompetensi guru yang menjadi item penilaian kinerja, serta memuat rangkaian aktivitas guru dan peserta didik yang harus diamati oleh tim. Sebelum pengamatan dalam proses penilaian merupakan rangkaian kegiatan guru dan siswa yang menjadi objek penilaian tim dengan tagihan item penilaian dimana guru di minta menunjukkannya dan kadang siswa menjadi obyek pembandingan dari penilaiin kerja guru. Instrumen proses pengamatan memuat rangkaian aktivitas tim penilai dalam mengamati kinerja guru sesuai komponen kompetensi yang dinilai dan tim di sini hanya sebagai pengamat. Konfirmasi pemantapan oleh tim penilai kinerja guru dilaksanakan pada masa persiapan, saat dan setelah pengamatan dengan menggunakan instrumen pengamatan. Tingkat keberhasilan kinerja guru

sangat dipengaruhi oleh kemampuan penilai kinerja dan proses pelaksanaan penilaian tersebut.¹²

Pemantau kerja merupakan tindak lanjut dari pembinaan pimpinan yang dilimpahkan kepada tim penilai yang berperan memantau kinerja guru pada awal semester dan pertengahan semester dengan mengecek bukti fisik tiap komponen kompetensi. Kegiatan pemantauan ini dilaksanakan pada penilaian formatif dan penilaian sumatif, artinya pemantauan diawal masa penilaian dan tengah penilaian baik semester 1 dan semester 2. Pemantauan penilaian kinerja guru berbasis sasaran kerja menyesuaikan tahun kerja berbeda penilaian kinerja guru reguler berdasarkan tahun pelajaran, yaitu Juli sampai Juni tahun berikutnya. Pemantauan formatif di penilaian kinerja guru berbasis SKP adalah periode penilai bulan Januari sampai bulan Juni, pemantauan sumatif adalah periode penilaian masa bulan Juli sampai Desember tahun kerja. Penilaian formal dari siklus berkaitan dengan pelaksanaan penilaian, penanggulangan masalah yang muncul sepanjang penilaian, dan kesimpulan akhir dengan merekam tindakan, dan pandangan penilai lainnya.¹³

Fase pemberian dukungan kepada guru merupakan komunikasi berkesinambungan antara guru dan pimpinan, untuk saling berbagi informasi, permasalahan dan menemukan solusi. Fase umpan balik dan

¹² La Ode Ismail Ahmad, *Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya*, Jurnal Idaarah, vol. 1 No. 1 Juni 2017, 140

¹³ Veithzal Rivai Z dan Ali Guform, *Performance Appraisal Cara Tepat dan Mudah Mengukur dan Menilai Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*, (Depok: PT RajaGrafinco, 2018), Cet. 5, 84

penghargaan merupakan *responsibility* pimpinan terhadap kinerja guru dengan memberikan penghargaan kepada guru atas kerja yang dilaksanakannya. Kedua fase ini sebagai bagian dari tahap pembinaan memberikan ruang bagi pimpinan untuk mendukung dan merespon balik kinerja yang dilaksanakan bawahan dalam bentuk penghargaan, dan bagi guru menjadi media menyampaikan permasalahan dan hambatan kerja untuk mendapatkan solusi pemecahan.

Komponen manajemen kinerja guru berorientasi pada tugas pokok guru dari kompetensi kinerja guru yang harus dimiliki guru. Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan guru yang berkaitan dengan karakteristik siswa dilihat berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Kompetensi Kepribadian merupakan kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian, integritas kepribadian dan mental guru. Kemampuan guru berinteraksi dengan teman sejawat, lingkungan kerja, dan sikap bermasyarakat merupakan kompetensi sosial. Kompetensi Profesional adalah kemampuan guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran.¹⁴

Tahap pembinaan di kedua situs penelitian adalah penggunaan instrumen pengamatan dalam bentuk indikator kerja baik sebelum, proses, dan sesudah pengamatan kerja, dan dilanjutkan dengan proses pemantauan formatif dan sumatif. Tim penilai kinerja melaksanakan tugasnya dengan memosisikan diri sebagai rekan bukan sebagai penilai atau hakim.

¹⁴ Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi.....*2013, 104.

meninjau ke kelas sebanyak dua kali dalam satu tahun, dan mengecek kelengkapan administrasi guru sebanyak empat kali, yakni awal dan pertengahan formatif dan sumatif.

Sasaran kerja pegawai merupakan kontrak kerja guru yang berimbas pada tagihan-tagihan pemenuhan kontrak tersebut sehingga guru berusaha dengan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat mencapai target yang menjadi kontrak kerjanya. Pada proses pencapaian kontrak kerja ini ada guru mengalami kesulitan memenuhi bukti fisik atau kekurangan, komunikasi berkesinambungan antara guru dan pimpinan sangat berperan menemukan solusi permasalahan tersebut. Di antara kegiatan yang menjadi alternatif pemecahan permasalahan tentang tupoksi guru melalui kelompok kerja guru tingkat madrasah, lesson studi, dan kegiatan kolektif mandiri guru.

Fase pembinaan dengan memberikan umpan balik dalam bentuk penghargaan kepada guru yang meraih prestasi kinerja di kedua situs di wujudkan dalam bentuk penghargaan tertulis, bantuan pembiayaan studi lanjutan, dan promosi jabatan dengan sistem assesment jabatan yang dilaksanakan oleh kementerian agama. Ragam penghargaan tersebut sebagai respon pimpinan madrasah terhadap prestasi kerja yang dicapai guru. Di tahap pembinaan pimpinan melalui tim penilai kinerja mengamati proses kinerja guru dengan menggunakan panduan penilaian dan pengamatan kerja, yakni pengamatan sebelum penilaian, saat berlangsung proses pelaksanaan kerja, dan setelah pengamatan dilaksanakan. Tim

penilai melaksanakan pemantauan setelah pengamatan kinerja pada saat awal dan tengah semester 1 atau formatif, dan awal dan tengah semester 1 atau sumatif. Interaksi berkesinambungan antara tim penilai dan antar guru menjadi wahana penyelesaian permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru guna menemukan pemecahannya. Solusi yang diterapkan dalam bentuk kegiatan meliputi kegiatan kelompok kerja guru tingkat madrasah, kegiatan guru antarmadrasah, dan lesson studi antarguru. Penghargaan yang diterapkan berupa penghargaan tertulis, dan rekomendasi mengikuti asesmen jabatan dari kementerian agama sebagai langkah promosi jabatan.

Sistem kelola organisasi melalui tugas yang diberikan kepada pegawai, kerjasama, komunikasi, dan capaian pekerjaan sesuai targetnya. Interaksi yang dibangun dalam organisasi adalah kerja sama antara individu yang menjadi bagian organisasi tersebut dengan substansi dan sifat pekerjaan yang relatif sama akan memicu interaksi secara vertikal dan horizontal. Interaksi vertikal dibangun bagi pimpinan dan bawahan, sedangkan interaksi horizontal dibangun bagi sesama bawahan. Secara eksplisit organisasi dengan *organizing* adalah proses kerjasama individu didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹⁵

Didalam Al-Qur'an Allah SWT menyampaikan pentingnya pengorganisasian dalam melakukan segala sesuatu baik dengan pengamatan, pemantauan, umpan balik, dan penghargaan pada pegawai yang bekerja. Firman Allah :

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 144

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ

“ dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.” (Q.S. Al-Maidah : 2)¹⁶

Ayat di atas memberikan gambaran pentingnya pengorganisasian atau Tanzhim guna mencapai tujuan bersama, dengan pengorganisasian yang baik seberat apapun pekerjaan akan mudah dicapai. Dalam ayat tersebut juga menyiratkan adanya pengawasan atau pemantuan agar terhindar dari permasalahan yang membuat hancurnya organisasi. Pegamatan kerja atau penilaian kinerja sebagai titik awal bagi komunikasi berkesinambungan dan diagnosis permasalahan yang ada dalam suatu organisasi. Pemantauann atau pengawasan dimana setiap individu dinilai dan akan di evaluasi sejauh mana kinerja yang telah dicapainya.

Tahap evaluasi kinerja guru digunakan agar hasil pelaksanaan kinerja dapat dipertanggungjawabkan, harus menggunakan rambu-rambu. *Pertama*, evaluasi kinerja tenaga pendidik melalui kriteria-kriteria yang ditentukan sesuai peundangan-undangan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan. *Kedua*, evaluasi kinerja guru dilaksanakan selama proses kinerja berlangsung baik dalam proses belajar mengajar, maupun kegiatan bimbingan lainnya sesuai tugas dan fungsi guru. *Ketiga*, pimpinan dan tim penilaian kinerja guru berpartisipasi langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh guru.

¹⁶ Departemen Agama, *Alqur'an dan*2006, 83.

Pengukuran kinerja merupakan penetapan serangkaian ukuran atau indikator yang memberikan informasi bagi unit kerja untuk memantau kinerja yang menghasilkan hasil secara langsung dan manfaatnya.¹⁷ Penilaian kinerja bertujuan menganalisa, mengukur, dan mengetahui sejauh mana kerja yang dicapai bawahan yang menjadi landasan pengembangan keprofesian dan perbaikan kinerja berkelanjutan.

Evaluasi kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai yang dilaksanakan di kedua situs penelitian adalah evaluasi kinerja dan perencanaan perbaikan dilaksanakan pada bulan dengan menerbitkan hasil penilaian kinerja tugas utama guru, dan menganalisis bukti fisik yang dimiliki untuk sinkronkan dengan lembar sasaran kerja pegawai atau kontrak kerja yang dibuat awal tahun. Penilaian berkas bukti fisik menggunakan acuan penilaian yang telah ditetapkan oleh tim penilai yang memuat capaian kuantitas fisik, angka kredit, capaian kualitas, dan biaya yang telah digunakan. Semua aspek tersebut termuat di lembar pengukuran kinerja yang menjadi bahan penentuan hasil kerja guru selama tahun kerja yang telah direncanakan. Komunikasi antara pimpinan dan guru dilaksanakan sebagai media penyamaan persepsi antara guru dan pimpinan tentang hasil kinerja guru yang bersangkutan dan hasil penilaian dari tim penilai. Disamping itu komunikasi ini menjaring dan menginventarisasi kekurangan-kekurangan yang dimiliki guru selama melaksanakan kinerja satu tahun, serta menjadi bahan perencanaan perbaikan kinerja dalam

¹⁷ Mahmudi, 2015 dalam *Analisis Faktor Penyebab Keterlambatan Pengumpulan Sasaran Kerja Pegawai Administrasi Kesehatan Bagian Kepegawaian di RSUD Soetomo*, Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RSU Dr. Soetomo, Vol. 3 No. 1 April 2011: 58-59

kegiatan perbaikan kerja dan peningkatan kinerja tahun berikutnya. Titik temu hasil komunikasi antara pimpinan dan guru menjadi acuan penetapan dan pengesahan hasil kerja guru dan penentuan kegiatan perbaikan kinerja guru dengan diterbitkan lembar hasil evaluasi kerja dan pengesahan hasil pengukuran kinerja oleh pimpinan atau penilai. Sedangkan program perbaikan yang bertitik tolak dari hasil komunikasi pimpinan dan guru diterbitkan dalam bentuk lembar kegiatan perbaikan dan pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru yang disertai model kegiatan yang harus diikuti oleh guru sesuai variasi kekurangan yang dimilikinya.

Evaluasi kinerja dengan adanya komunikasi tentang hasil penilaian, titik temu komunikasi vertikal guna menetapkan hasil pengukuran kinerja dan menentukan kegiatan perbaikan bagi guru sesuai kondisi kurangnya masing-masing. Kegiatan evaluasi dan perencanaan perbaikan dilakukan pada bulan Desember dengan dasar hasil penilaian kinerja guru formatif dan sumatif, dan bukti fisik yang dimiliki guru yang dianalisa dengan pemberian nilai kerja dilembar pengukuran hasil kerja dengan rincian kuantitas capaian, angka kredit, dan capaian mutu (kualitas). Setelah semua tahapan evaluasi tersebut dilaksanakan, pimpinan menetapkan hasil penilaian kerja dan menentukan kegiatan perbaikan bagi guru.

Evaluasi kinerja guru didisain untuk melayani dan bertujuan untuk mengukur kompetensi guru dan mendukung pengembangan profesional.¹⁸ Dalam evaluasi kinerja aspek keragaman keterampilan mengajar menjadi pertimbangan tertentu dalam menentukan hasil evaluasi kinerja guru.

Umpan balik kelebihan dan kekurangan guru dalam bekerja dilakukan dalam pertemuan setelah observasi penilaian. Umpan balik dilakukan dengan mendorong guru untuk mengikuti perubahan diri serta menjaga keseimbangan kerja sama yang telah dibangun bersama melalui pendekatan personal secara arif dan kekeluargaan. Hasil penilaian kinerja difungsikan dalam responsibility pegawai, dasar kebijakan pengembangan kinerja, melakukan pengesahan terhadap program seleksi yang telah dilakukan, menentukan kepuasan terhadap kompensasi, menentukan kepuasan tentang mutasi dan promosi jabatan, dan perbaikan program disiplin karyawan.¹⁹

Berdasarkan hasil penelitian di kedua situs menggunakan pendapat Karen R Seeker dan Joe B Wilson bahwa siklus manajemen kinerja terdiri dari, (1) fase perencanaan (pendefinisian, pembahasan peran, tanggung jawab dan ekpektasi terukur), (2) fase pembinaan (pengamatan, dukungan, umpan balik dan penghargaan), dan (3) fase evaluasi.²⁰ Temuan penelitian ini menguatkan dan mengembangkan teori Siklus Manajemen Kinerja Karen R Seeker dan Joe B Wilson menjadi (1) fase pra siklus (persiapan dan

¹⁸ Ronald T. C Boyd, *Improving Teacher Evaluation, Practical assesment Rsearch and Evaluation*, (Eric Digest, 1989), 78.

¹⁹ Edgar H. Schein, *Psikologi Organisasi*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1991), 89.

²⁰ Seeker Karen R dan Joe B Wilson, *Planning Succesful Employee*, terj. Ramelan (Jakarta: PPM, 2000), 35.

membentuk tim penilaian kinerja dan komponen tugasnya), (2) fase perencanaan (pendefinisian, pembahasan peran, tanggung jawab dan ekpektasi terukur), (3) fase pembinaan (pengamatan, dukungan, umpan balik dan penghargaan), dan (4) fase evaluasi. Berikut disajikan siklus manajemen guru.

Fase Pra Siklus (Persiapan-Tim Penilai)



Gambar 5.1. Modifikasi Siklus Manajemen Kinerja Guru Berbasis SKP

Gambar 5.1. Siklus Manajemen Kinerja dari Karen R Seeker dan Joe B Wilson dimodifikasi dengan proses Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai. Siklus manajemen kinerja merupakan rangkaian kinerja yang berkesinambungan mulai dari perencanaan, pembinaan, dan evaluasi di suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan sekolah atau madrasah. Tiga komponen kinerja dalam lembaga pendidikan sebagai satu kesatuan dalam siklus manajemen kinerja, yakni guru, tim penilai kinerja, dan

kepala madrasah sebagai atasan. Dalam konteks manajemen kinerja kedua situs dengan siklus manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai, tiga komponen kinerja di sekolah atau madrasah didahului matangnya persiapan penilaian kinerja guru.

Fase prasiklus merupakan kegiatan persiapan yang bertujuan tersedianya segala sesuatu yang berkaitan dengan penilaian kinerja menggunakan siklus manajemen kinerja. Prasiklus terdiri atas tahapan pembentukan tim penilaian kinerja guru, tahapan persiapan bahan dan pendalaman materi yang menjadi objek kinerja, dan tahapan pembekalan ketrampilan bagi tim penilai. Tahapan-tahapan dalam pra siklus sebagai dasar bagi lembaga pendidikan dalam mempermudah dan tercapainya hasil maksimal pelaksanaan kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai. Produk yang dihasilkan dari fase pra siklus adalah (1) kesiapan tim penilai baik dari segi materi penilaian, teknis penilaian, dan objektivitas penilaian, (2). Standar operasional tim penilai kinerja guru yang dijadikan rujukan bagi penilai kinerja guru, (3) Penentuan jadwal kegiatan dalam siklus manajemen kinerja meliputi jadwal perencanaan, pembinaan, dan evaluasi, (4) rancangan problem solving ketika ada permasalahan dalam proses kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai.

Fase perencanaan dalam konteks kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai sebagai proses perencanaan kinerja untuk menghasilkan (1) uraian pekerjaan dan tugas bagi guru, (2) lembar sasaran kerja atau lembar kontrak kerja guru, (3) rencana tindakan kerja guru dalam satu tahun kerja.

Transformasi sistem perencanaan kinerja guru melalui pertemuan awal tahun kerja dengan memaparkan dimensi-dimensi tugas guru dan proyeksi capaian guru sesuai peraturan yang berlaku dan menjalin komunikasi aktif antara guru, tim penilai, dan kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan. Komunikasi interaktif guru dan tim berfungsi membangun kesamaan tujuan penilaian kinerja, penilaian yang objektif, wahana berbagi pengalaman, dan media pemecahan persoalan yang dihadapi guru. Komunikasi dengan kepala madrasah berfungsi menemukan titik final penyelesaian permasalahan yang dihadapi guru, dan berfungsinya hubungan vertikal antara bawahan dan atasan.

Fase pembinaan dalam konteks kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai melalui tahapan pengamatan, pemantauan, dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Fase pembinaan menghasilkan (1) proses penilaian kinerja guru yang obyektif, (2) meminimalkan penilaian terpusat pada subyektifitas guru, (3) sikap keterbukaan antara penilai dan guru, (4) pelaksanaan kinerja berbasis sasaran pegawai tidak sekedar memenuhi standar minimal kerja, (5) penghargaan bagi guru benar-benar sebagai interpretasi prestasi yang dicapai.

Fase evaluasi konteks kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai merupakan fase pengolahan hasil kinerja formatif dan sumatif yang diolah menjadi hasil penilaian kinerja. Dalam fase ini menghasilkan (1) hasil kinerja guru sesuai rencana tindakan yang telah dibuat, (2) adanya kesepakatan hasil penilaian kinerja antara guru dan kepala madrasah, (3)

nilai kinerja yang berfungsi untuk kepentingan kenaikan jabatan, dan inventarisasi kekurangan-kekurangan dari kinerja guru sebagai bahan perbaikan kinerja.

B. Langkah-Langkah Perbaikan Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai

Perbaikan kinerja merupakan langkah pembenahan dalam pengelolaan kerja yang belum memenuhi standar menjadi lebih meningkat dari sebelumnya. Misalnya guru awalnya mencapai kategori profesional berubah menjadi guru profesional serta diringi peningkatan kemampuan diri. Perbaikan kinerja tidak hanya memberikan pengarahan dan bimbingan saja tetapi mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi dirinya. Kedua tersebut didasarkan pada tujuan akhir pembinaan pegawai adalah bertumbuh kembangnya profesionalisme pegawai.

Kurang baiknya hasil kerja disebabkan oleh kompetensi individu, pimpinan, tidak jujurnya proses, kondisi inividu, semangat kerja, dan iklim kerja.²¹ Perbaikan kinerja guru berkaitan dengan pengembangan keprofesian yang berorientasi pada pengembangan diri guru dan pelatihan. Pengembangan diri sebagai aktifitas guru untuk berkarya menemukan hal-hal baru dalam mendukung tugas mengajar guru dalam bentuk publikasi ilmiah, karya inovatif, dan penemuan teknologi pembelajaran. Pelatihan sebagai aktivitas mmeningkatkan ketrampilan dan kemampuan guru dalam bidang tugas yang diampunya baik pelatihan fungsional maupun kegiatan kolektif guru.

²¹ Pam Jones, *Buku Pintar Manajemen Kinerja*. Terjemahan Anthony R. Indra. Jakarta: Metalexia Publishing & PT Qreator Tata Qarakter, 2002), 92

Perbaikan kinerja dengan pengembangan diri yang pada kedua situs penelitian dilaksanakan dengan mendorong guru untuk melakukan penelitian tindakan kelas minimal 1 tahun 1 karya penelitian yang wajib dikumpulkan sebagai bukti fisik pengembangan diri guru. Mayoritas guru dengan kepangkatan minimal IIC memudahkan kepala madrasah memberikan tekanan wajib bagi guru berkarya melalui penelitian tindakan kelas dengan sistem publikasi penelitian atau seminar hasil penelitian terjadual secara periodik. Seminar hasil penelitian guru dijadikan sebagai referensi informasi bagi tenaga pendidik lainnya dan memenuhi syarat dalam berkas kenaikan pangkat yang bersangkutan. Langkah perbaikan pengembangan diri dengan instruksi wajib dari pimpinan menjadi keharusan guru untuk berupaya melakukan penelitian tindakan kelas dengan target guru dapat memenuhi angka kredit jabatannya dan secara khusus guru berusaha meningkatkan kemampuan dirinya melalui proses penelitian.

Spencer menyatakan *a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance job or situation.*²² Kesatuan tujuan antara guru dan lembaga pendidikan akan mewujudkan optimalnya kinerja guru. Guru melakukan pekerja didasari niat yang ikhlas dan tulus dan adanya kesadaran diri sebagai pendidikan yang mempunyai kewajiban meningkatkan kinerjanya.

Kebijakan kepala madrasah tersebut membuahkan hasil pada tahun 2016 guru yang melaksanakan publikasi hasil penelitian meningkat ditahun

²² Hary Susanto, Jurnal Pendidikan Vokasi, Vol 2, Nomor 2, Juni 2012, 201

2017, dan periode formatif 2018 kepala madrasah menerbitkan surat pemberitahuan jadwal publikasi ilmiah guru. Disamping kegiatan penelitian tindakan kelas, ada beberapa guru karya penelitiannya sudah diterbitkan dalam jurnal pendidikan yang ber-ISSN dan buku karya guru juga sudah terbit. Adapun pengembangan diri berupa karya inovatif dan penemuan teknologi tepat masih kondisi statis. Hal ini disebabkan guru belum mempunyai ketrampilan khusus tentang membuat karya inovatif pembelajaran dan penemuan teknologi tepat guna.

Langkah perbaikan kinerja guru dengan pelatihan di kedua situs mengakomodasi kebutuhan guru sesuai hasil pemetaan evaluasi kinerja dengan melaksanakan pelatihan sesuai alokasi instansi penyelenggara seperti Balai diklat keagamaan, dan kementerian agama. Jika alokasi dari pihak terkait tidak memenuhi kebutuhan guru, kepala madrasah merespon dengan melaksanakan kegiatan pelatihan mandiri dengan mendatangkan tutor ahli sehingga pemetaan kebutuhan guru akan terpenuhi dengan perbaikan kinerja dalam bentuk pelatihan. Pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan madrasah meliputi pelatihan perencanaan pembelajaran, penilaian kurikulum 2013, penyusunan bahan ajar, penyusunan dan analisis soal, penelitian tindakan kelas, dan pelatihan karya inovatif, (pembuatan media ajar dan alat pelajaran). Disamping pengembangan diri dan pelatihan madrasah memfasilitasi guru untuk perbaikan kinerja dengan kegiatan guru berupa *lesson study* sebagai media berbagi informasi dan pengalaman, dan kelompok kerja guru tingkat madrasah sebagai wahana peningkatan kognitif dan ketrampilan diri guru.

Kegiatan pengembangan diri mendorong guru melakukan penelitian tindakan kelas dan diseminarkan hasilnya, pelatihan fungsional guru dan kegiatan kolektif berhubungan dengan kurikulum dan pembelajaran, pelatihan inovasi pembelajaran, dan kegiatan guru, yakni *lesson study* dan kelompok kerja guru tingkat madrasah. Harapannya hasil kegiatan tersebut membawa perubahan diri guru untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Pendayagunaan potensi diri manusia merupakan fitrah sebagai hamba yang mendasari seluruh aktifitas kehidupannya dengan nilai-nilai agama dan menjaga martabatnya diri. Allah berfirman:

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ خَيْرٌ مِّنْهَا ^ط وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا تُجْزَى
الَّذِينَ عَمِلُوا السَّيِّئَاتِ إِلَّا مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٤٤﴾

“Barangsiapa yang datang dengan (membawa) kebaikan, Maka baginya (pahala) yang lebih baik daripada kebbaikannya itu; dan Barangsiapa yang datang dengan (membawa) kejahatan, Maka tidaklah diberi pembalasan kepada orang-orang yang telah mengerjakan kejahatan itu, melainkan (seimbang) dengan apa yang dahulu mereka kerjakan.”²³ (QS. Al Qoshoh : 44)

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik itu kepala sekolah, guru, karyawan maupun anak didik. Kinerja guru akan bermakna bila disertai dengan niat yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk dapat meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk peningkatan ke arah yang lebih baik. Kinerja yang dilakukan hari ini akan lebih baik dari kinerja hari kemarin, dan tentunya kinerja masa depan lebih baik dari kinerja hari ini.

²³ Departemen Agama RI, *Alqur'an dan ...*2006,312

Secara profesional seorang guru dituntut mempunyai kemampuan dasar keguruan antara lain menguasai bahan yang akan diajarkan, mampu mengelola program belajar-mengajar, mampu mengelola kelas dengan baik, mampu menggunakan media dan sumber pengajaran, menguasai landasan-landasan kependidikan, mampu mengelola interaksi belajar mengajar, mampu menilai prestasi belajar siswa untuk kepentingan pengajaran, mengenal fungsi serta program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, mengenal dan mampu ikut menyelenggarakan administrasi sekolah, dan memahami prinsip-prinsip penelitian pendidikan dan mampu menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan pengajaran²⁴

Berdasarkan hasil penelitian kedua situs menggunakan teori Peter Early dan Sara Bubb tentang langkah-langkah perbaikan kinerja yaitu (1) *ongoing education* (pendidikan berkelanjutan), dan (2) *training for professions* (pelatihan)²⁵. Temuan penelitian ini mengembangkan teori langkah-langkah perbaikan kinerja menjadi (1) pendidikan berkelanjutan (*ongoing education*), (2) pelatihan (*training for professions*), (3) Teacher Work Group, dan (4) Lesson Studi.

On going education (Pendidikan berkelanjutan) dalam konteks kinerja guru berbasis sasaran pegawai adalah kegiatan pengembangan keprofesian guru dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki kinerja guru. Bentuk

²⁴ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1990), 238-240

²⁵ Early, P. & Bubb M. Day, *Developing Teacher The Challenge of life long learning*, (London; Routledge Falmet, 1999) ---dan ---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.

kegiatan ini meliputi 1) kegiatan karya ilmiah guru yang dilandasi penelitian tindakan kelas baik dalam bentuk penelitian tindakan kelas, jurnal, dan buku pendidikan, 2) karya inovatif guru dalam bidang pembelajaran seperti pembuatan media pembelajaran, alat pelajaran, teknologi tepat guna dan peraga pembelajaran. Semua pengalaman belajar yang dialami dalam proses secara sadar dan terencana memberikan manfaat baik secara langsung atau tidak langsung kepada individu dan lembaga yang berperan meningkatkan kualitas pendidikan.²⁶

Training (Pelatihan) dalam konteks kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai adalah pelatihan yang difungsikan untuk mengupgrade wawasan, keterampilan dan mindset guru dengan harapan adanya perubahan diri guru pasca pelatihan. Pelatihan ada dua bentuk yakni pelatihan fungsional yang diselenggarakan oleh instansi pemangku kebijakan pendidikan, dan pelatihan bersifat kegiatan kolektif guru seperti forum ilmiah, seminar, dan workshop mandiri oleh kelompok kerja guru. Tujuan pelatihan adalah memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian sesuai perkembangan, membantu memecahkan persoalan, mengorientasikan pegawai ke organisasi, memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi, dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja.²⁷

Teacher Work Group at School dalam konteks kinerja guru berbasis sasaran kerja adalah kegiatan kelompok guru tingkat madrasah atau sekolah.

²⁶ Adi Wijaya, *Evaluasi Dampak Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Matematika di Yogyakarta*, Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan, vol. 21 No. 2 Desember 2017, 128.

²⁷ Sulistiyani dan Rosidah (2003:174) dalam Dedeh Sofiah, Nanang Fatah, dan Eka Prihatin, "Pengaruh Pendidikan Latihan Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se kecamatan Babakan Purwokerto", Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 11 No. 2 Oktober 2010, 95

Selama ini kegiatan kelompok kerja guru yang dilaksanakan pada kegiatan antarmadrasah atau sekolah baik tingkat kecamatan maupun kabupaten. Hasil dari *Teacher Work Group at School* adalah terjalannya belajar bersama antar guru untuk saling berbagi pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan tentang kinerja guru dan fungsinya terutama dalam proses belajar mengajar. Payung hukum KKG sudah ada, tetapi penerapannya masih kelompok kerja guru antarsekolah atau madrasah belum ada yang menyentuh kegiatan kerja guru tingkat madrasah. dengan fungsinya sebagai wadah dalam pengembangan profesional guru dengan berkelanjutan yang berorientasi meningkatkan kemampuan dan kualitas guru, serta menjadi wahana untuk berbagi wawasan maupun pengalaman dan kerjasama antarguru dalam satu lembaga.²⁸

Lesson Study dalam konteks kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai adalah kegiatan belajar bersama antara guru di madrasah dengan cara menentukan satu pokok permasalahan terkait pembelajaran dan dikaji bersama dalam bentuk kegiatan praktik pembelajaran dengan evaluasi bersama antarguru. Rangkaian *Lesson Study* melalui tahapan *Planning-Doing-Seeing*²⁹. Tahapan *Planning* meliputi kegiatan penggalian masalah pembelajaran, perencanaan pembelajaran, dan persiapan bahan dan alat, tahapan *Doing* meliputi kegiatan pelaksanaan pembelajaran, pengamatan oleh teman sejawat, dan tahapan *seeing* meliputi kegiatan refleksi pembelajaran yang sudah dilakukan dan diskusi hasil *lesson study*. Kegiatan *lesson study* sebagai langkah

²⁸ Aan Purnanda, *Pelaksanaan Fungsi Kelompok Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Tarab Tanah Datar*, Jurnal Administrasi Pendidikan Bahana Manajemen Pendidikan, vol. 1 No. 1 Oktober 2013, 2-461

²⁹ Saito, et. Al 2005 dalam Rudy Prihantoro, *Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Model Lesson Study*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 17 Nomor 1 Januari 2011, 102

berkelanjutan menumbuhkan komunitas pembelajar agar dapat memperbaiki pembelajaran dan dengan harapan adanya peningkatan aktifitas belajar siswa.³⁰

C. Implikasi Kinerja Guru Berbasis Sasaran Kerja Pegawai dalam Meningkatkan profesionalisme

Implikasi peningkatan kinerja guru adalah dampak langsung terhadap profesional guru yang mengarah pada perubahan-perubahan diri guru atau karakter. Perubahan karakter seorang guru merupakan bentuk perubahan karakter profesi yakni *kognitif, performance, afektif, produk*, dan *Eksploratoris*. Kinerja seseorang diukur melalui kualitas kerja, kecepatan dan ketepatan kerja, inisiatif dalam berkerja, kemampuan kerja, dan komunikasi.³¹

Implikasi kinerja berbasis sasaran kerja pegawai pada kedua situs adanya peningkatan *Kognitif* yang diartikan penguasaan pengetahuan dan intelektual. Penguasaan materi pembelajaran merupakan salah satu komponen penting dalam proses pembelajaran tanpa mengabaikan komponen yang lain. Sebab mutu pendidikan secara umum dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas materi pembelajaran yang disampaikan oleh guru mata pelajaran. Materi pembelajaran merupakan penjabaran dari kurikulum yang harus dikuasai siswa dalam rangka pengembangan dirinya mengacu kepada harkat dan martabat serta kemuliaan manusia.

³⁰ Andriani, dkk, *Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru dan Kemampuan Akademik Siswa Melalui Lesson Study*, Jurnal Pendidikan Vol. 1 No. 11 November 2016 , 2112.

³¹ Uno dan Lamatenggo dalam Koswara, Rasto, *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol.1 Nomor 1 Agustus 2016, 64

Kemampuan guru dalam bidang keilmuan berkaitan dengan penyesuaian materi ajar dan kompetensi yang akan dicapai, teknik pengelolaan kelas dan wawasan kependidikan.³² Peningkatan kinerja aspek kognitif diwujudkan dalam penguasaan wawasan sesuai bidang studi yang diampu melalui pendalaman bahan ajar, dan hubungannya dengan kehidupan sehari-hari, penguasaan metode pembelajaran yang mewarnai proses kegiatan belajar mengajar.

Implikasi peningkatan *Performance* bermakna kemampuan guru dalam melaksanakan aktifitas pembelajaran, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Peningkatan kinerja dalam aktivitas belajar mengajar mengarah pada pembelajaran yang sesuai kebutuhan siswa, peran guru sebagai pembimbing dan pengantar peserta didik berprestasi, kemampuan menyikapi kondisi siswa dan bersikap bijaksana dalam setiap kondisi yang ada, kemampuan melakukan kegiatan belajar mengajar sesuai tingkatan kemampuan peserta didik dan berkaitan dengan pengalaman siswa, kemampuan menguasai kelas dan komunikasi yang baik dengan peserta didik, ketepatan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya baik secara administratif maupun praktis, kinerja yang sesuai regulasi yang berlaku, dan prestasi diri. Pengelolaan pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru mengaitkan tujuan pembelajaran secara sistematis,

³² Mulyasa (2007) dalam dalam Koswara, Rasto, *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol.1 Nomor 1 Agustus 2016, 65

penyesuaian media, komunikasi sebagai sumber belajar, dan aktualisasi potensi peserta didik.³³

Implikasi peningkatan *Afektif*, yaitu sikap dan perilaku guru di madrasah maupun di luar madrasah dengan bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia. Peningkatan aspek afektif guru mengarah pada interaksi dan kerjasama yang baik, sikap menghargai dan mengerti terhadap rekan kerja, integritas dan loyalitas, berwawasan sosial yang beragam, berbagi pengetahuan, peran aktif dalam kegiatan lembaga, menempatkan diri sebagai contoh teladan, menjaga almamater lembaga, etos kerja dan menjunjung etika profesi.³⁴

Tatanan yang seharusnya diikuti dan ditaati oleh setiap orang yang menjalankan profesi tersebut berupa kode etik profesi yang menjadi pedoman dalam menjalankan tugas dan aktivitas suatu profesi. Kode etik berfungsi untuk mengendalikan hubungan guru, siswa, wali murid, dan pimpinan melalui kebersamaan melaksanakan tugas dan peranan masing-masing. kode etik memuat pernyataan tegas tentang segala hal yang dijadikan landasan dalam menjalin kerjasama antara lembaga dan orang tua, serta hubungan antarguru, dan siswa.³⁵

³³ Usman (2011) dalam Koswara, Rasto, *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol.1 Nomor 1 Agustus 2016, 65

³⁴ Olim (2013) dalam dalam Koswara, Rasto, *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol.1 Nomor 1 Agustus 2016, 66

³⁵ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*,..... 84

Implikasi peningkatan *Produk* yang berhubungan prestasi yang dicapai oleh dalam menjalankan tugasnya. Produk pembelajaran adalah prestasi belajar peserta didik. Peningkatan aspek peroduk mengarah pada ketiga hal berikut. *Pertama*, meningkatnya hasil belajar peserta didik, dan satndar ketuntasan belajar madrasah. *Kedua*, meningkatnya pengembangan potensi guru. *Ketiga*, peningkatan dalam pelaksanaan penilaian dan evaluasi dengan baik dan sesuai kaidah yang ada dengan memperhatikan aspek tidak merugikan peserta didik. Kemampuan profesional guru mengarah pada kemampuan guru menyelesaikan tugasnya, berperan aktif di lembaga pendidikan, loyalitas dan etos kerja yang tinggi, dan aktifitas pemebelajaran yang baik.³⁶

Implikasi peningkatan *Eksploratoris* sebagai pengalaman khusus tentang masyarakat sekitar madrasah, peningkatan aspek ekpektasi mengarah pada keasadaran kesamaan antar individu guru dan bertindak adil dalam melayani peserta didik, sikap peduli, komunikasi aktif dengan lingkungan sekoah atau madrasah, orang tua, kepada pimpinan, dan peserta didik. Interaksi sosial guru dan siswa baik selama di sekolah maupun diluar sekolah, interaksi sesama rekan kerja, interaksi dengan orang tua siswa, dan interaksi dengan masyarakat sekitar sebagai kompetensi interaksi sosial.³⁷

Peningkatan koginitif guru dengan guru mulai berbenah diri menambah keilmuaannya, menambah referensi pembelajaran, dan menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, *performance* guru dengan meningkatnya

³⁶ 21Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta; PT Bumi Aksara, 2006), 21

³⁷ Spencer (1993) dan Olim (2013) dalam dalam Koswara, Rasto, *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol.1 Nomor 1 Agustus 2016, 67

persentase kedisiplinan hadir di madrasah dan kelas, ketepatan waktu menyelesaikan tugas administrasi guru, dan kemampuan dalam memperoleh hasil penilaian kinerja guru yang lebih baik dari tahun sebelumnya, afektif guru dengan meningkatnya sikap loyalitas ke madrasah, bentuk bekerja sama guru dalam membimbing siswa dan saling membantu antarguru, produk guru dengan meningkatnya hasil belajar siswa sehingga intake yang syarat penentuan kriteria ketuntasan minimal setiap tahun naik dan berpengaruh pada meningkatnya standar ketuntasan belajar, eksploratoris guru dengan keterbukaan guru bekerja sama dengan lingkungan madrasah terutama dalam kegiatan sosial dan terbangunnya komunikasi harmonis antar guru, stake holder, dan masyarakat sekitar madrasah.

Implikasi lain yang ditemukan di kedua situs, yakni semakin meningkatnya kesadaran guru terhadap semua tugas yang diembannya dengan menenpatkan diri sebagai orang yang selalu ditiru dan di contoh oleh peserta didik. *Self awarnes* (kesadaran guru) merupakan dasar peningkatan diri guru dalam bekerja, semakin meningkat kesadaran diri guru akan meningkatkan hasil kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian kedua situs Trenggalek yang menggunakan pendapat Oemar Hamalik tentang kriteria profesional, yakni (1) kognitif, (2) *performance*, (3) afektif, (4) produk, dan (5) eksploratoris.³⁸ Temuan penelitian ini mengembangkan pendapat tentang kriteria profesional

³⁸ Oemar Hamalik, *Administrasi dan supervisi Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1992), 160.

menjadi (1) kognitif, (2) *performance*, (3) afektif, (4) produk, (5) eksploratoris, dan (6) *Self Awareness*

Tabel 5.1. Matrik Relasi Fokus Penelitian, Teori, Temuan, dan Proposisi

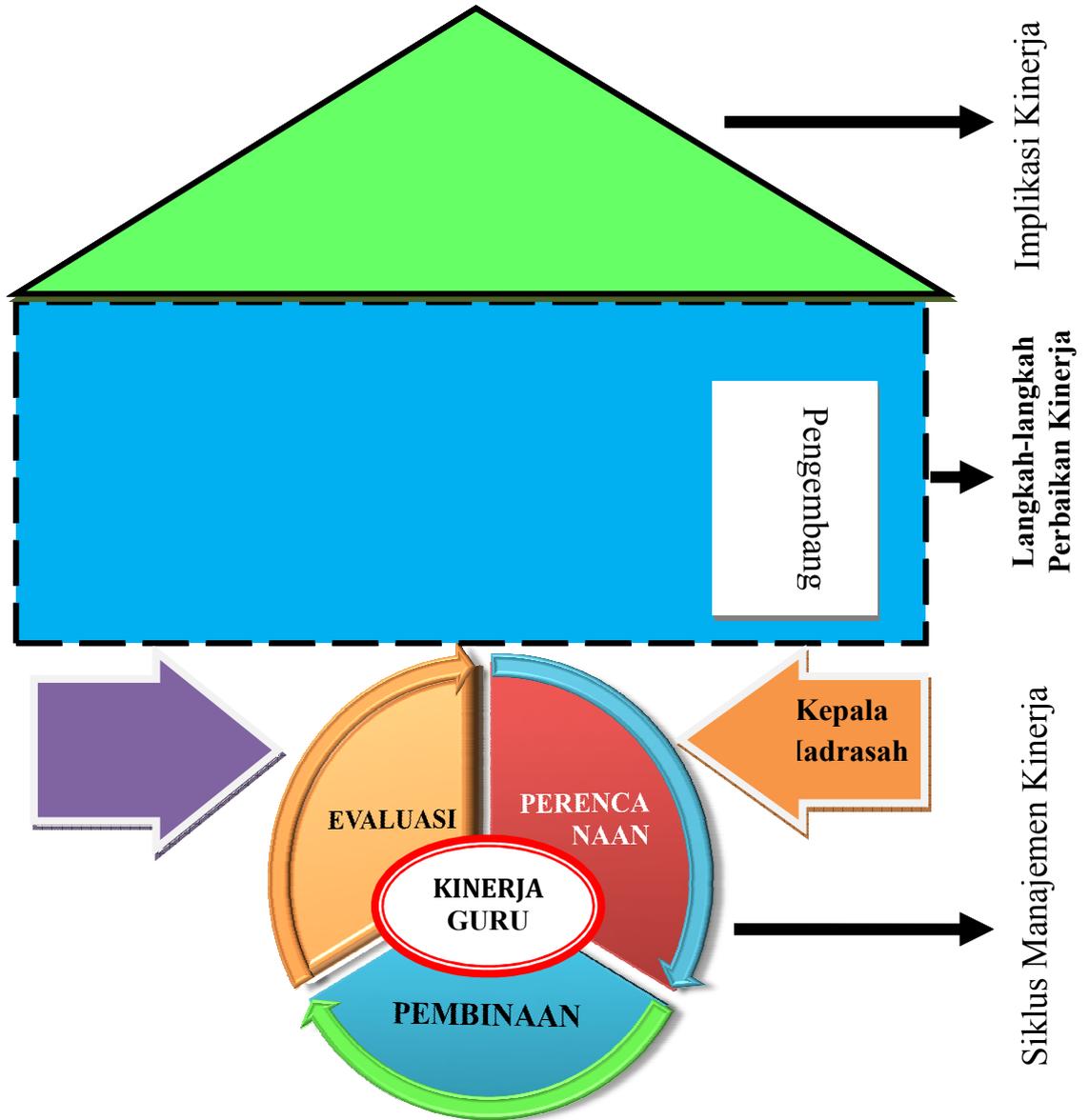
| No | Fokus Penelitian | Perspektif Teori | Temuan penelitian | Proposisi |
|----|--|--|---|---|
| 1 | Siklus manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai | Seeker Karen R & Joe B Wilson, siklus manajemen kinerja (1), perencanaan, (2) pembinaan, dan (3) evaluasi. | <p>1. Perencanaan kinerja guru menggunakan standar operasional tentang pembagian tugas dan beban kerja guru, guru wajib menentukan rencana capaiannya diawal tahun dalam lembar kerja, dan adanya sharing mendalam antara individu guru dan pimpinan sebelum pengesahan rencana kerja guru tersebut</p> <p>2. Pengawasan kinerja guru berbasis SKP berdasarkan tahun kerja sesuai target capaiannya, adanya komunikasi dua arah antara guru dan atasan dalam mengambil langkah menyikapi kekurangan kinerja guru, dan adanya penghargaan terhadap kinerja guru</p> <p>3. Evaluasi kinerja dilaksanakan di bulan Desember tahun kerja dan penetapan hasil kinerja guru secara tertulis dilandasi adanya komunikasi pra pengesahan hasil antara pimpinan dan guru yang bersangkutan</p> | Jika siklus manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai melalui perencanaan, pembinaan, evaluasi kerja dan adanya tim penilai kinerja guru, maka akan terwujud manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai yang efektif |
| | | 4. Pembentukan tim Penilaian Kinerja Guru dan Pengembangan Keprofesian | | |

| No | Fokus Penelitian | Perspektif Teori | Temuan penelitian | Proposisi |
|----|---|--|--|--|
| | | | Berkelanjutan (PKG-PKB) dengan ketetapan legalitas kepala madrasah sebagai tim kerja atasan sangat mendukung keefektifan manajemen kinerja guru | |
| | | | 5. Komunikasi interaktif antara guru dengan atasan (kepala madrasah dan tim PKG-PKB) mulai fase perencanaan, pembinaan, dan evaluasi membentuk iklim kinerja yang harmonis dan penuh rasa tanggung jawab bersama | |
| 2 | Langkah perbaikan kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai | Early,P. & Bubb M. Day, <i>The term continuing professsional development has been widely used to refer to ongoing education and training for professions</i> | <p>1. Adanya kegiatan pengembangan diri guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas dan membuat karya inovatif pembelajaran secara mandiri</p> <p>2. Adanya kegiatan pelatihan guru dengan mengadakan dan mengikutsertakan guru mengikuti pelatihan fungsional keguruan dan kegiatan kolektif guru</p> <p>3. Adanya kegiatan kelompok kerja guru sebagai wahana peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi guru</p> <p>4. Adanya kegiatan lesson studi secara bergantian dari setiap guru menjadi guru model dan penggamat pembelajaran di kelas</p> | Jika Perbaikan kinerja guru dilakukan dengan;1) Publikasi karya ilmiah dan karya inovatif, (2) <i>Training</i> , (3) <i>Lesson study</i> , (4) <i>Teacher Work Group at school</i> , maka pengembangan keprofesian akan maksimal |
| 3 | Implikasi PKG berbasis SKP pada | Oemar Hamalik, (1) <i>kognitif</i> | 1. Adanya peningkatan wawasan guru tentang bahan ajar dan guru | Jika guru bekerja dilandasi |

| No | Fokus Penelitian | Perspektif Teori | Temuan penelitian | Proposisi |
|----|----------------------------------|--|---|---|
| | peningkatan profesionalisme guru | (penguasaan pengetahuan dan intelektual), (2) <i>performance</i> (kemampuan bekerja), (3) <i>afektif</i> (kepribadian atau sikap dan nilai), (4) <i>produk</i> (hasil belajar siswa), dan (5) <i>eksploratoris</i> (pengalaman khusus) | <p>menggunakan variasi metode pembelajaran dibanding tahun sebelumnya</p> <p>2. Adanya ketepatan waktu menyelesaikan tugas administrasi guru dan tanggung jawab individu terkait bukti fisik kinerja dan proses pemenuhannya</p> <p>3. adanya perubahan sikap individu guru di dalam kelas maupun diluar kelas dengan menanamkan nilai islami secara uswatun khasanah dai guru sendiri</p> <p>4. Adanya peningkatan produktifitas dengan meningkatnya prestasi belajar siswa dan kenaikan standar ketuntasan minimal capaian di banding tahun sebelumnya</p> <p>5. Adanya eksploratoris terhadap lingkungan sekitar melalui kegiatan sosial, studi banding , dan kegiatan adiwiyata yang di usung oleh madrasah</p> | kesadaran diri (<i>self awarness</i>), maka kemampuan profesional guru (1) <i>kognitif</i> , (2) <i>performance</i> , (3) <i>afektif</i> , (4) <i>Produk</i> , dan (5) <i>Eksploratoris</i> akan maksimal |
| | | | 6. Kesadaran individu guru (<i>Self Awarness</i>) dalam melaksanakan tugasnya menjadi modal dasar peningkatan kinerja individu guru | |

Berdasarkan matrik relasi di atas dapat dirumuskan temuan konseptual mengenai manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagaimana skema 5.2. berikut.

**MANAJEMEN KINERJA GURU BERBASIS SASARAN KERJA
PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU**



ajemen Kinerja
del)

Gambar 5.2. di atas merupakan model peningkatan profesionalisme dengan sistem manajemen kinerja guru yang berbasis sasaran kerja pegawai. Sebelum proses manajemen kinerja dilaksanakan, langkah pertama yang dilakukan pimpinan lembaga adalah membentuk tim penilai kinerja guru yang terdiri dari guru senior dan pimpinan itu sendiri. Pimpinan atau kepala madrasah dan tim penilai kinerja merupakan penggerak terlaksananya kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai. Posisi kepala madrasah dan tim penilaian kinerja guru digambarkan dengan panah yang mengarah pada siklus manajemen kinerja guru pada gambar diatas mengandung pengertian bahwa kepala madrasah dan tim penilaian kinerja guru sebagai pengendali dan penggerak jalannya manajemen kinerja guru dan menjadi pilar keberlangsungan kinerja di lembaga yang dirangkai dengan perbaikan kinerja guru.

Kinerja guru dalam manajemen kinerja ini berbentuk siklus atau proses yang berulang-ulang. Tahap pertama adalah perencanaan kerja oleh guru bersama atasan dan tim penilai yang ditunjuk oleh pimpinan. Kegiatan perencanaan kinerja meliputi penentuan tugas yang diampu, penentuan sasaran kerja yang akan dilaksanakan, pengukuran kemampuan individu, dan ekspektasi tanggung jawab yang dibebankan pada guru. Tahap kedua adalah pembinaan yang dilakukan secara intensif oleh pimpinan dan tim penilai kinerja. Pembinaan mencakup kegiatan pengamatan kinerja guru, pemantauan selama proses kinerja berjalan, sharing dan umpan balik, serta dukungan dari atasan dan penghargaan. Akhir proses rangkaian kinerja ini adalah evaluasi bersama antara kepala madrasah, tim penilai kinerja, dan guru. Evaluasi sebagai bentuk hasil penilaian yang dicapai

oleh guru dan identifikasi kekurangan dari komponen-komponen kinerja yang memerlukan perbaikan kinerja. Kinerja guru ini berulang dari awal setiap tahun penilaiannya sebagai suatu siklus manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai.

Berdasarkan hasil evaluasi dan klasifikasi perbaikan kinerja bagi guru, kegiatan perbaikan kinerja dilakukan dengan model pendidikan berkelanjutan (pengembangan diri), pelatihan, kegiatan *lesson study*, dan kegiatan guru tingkat seekolah (*teacher group work at school*). Bentuk-bentuk perbaikan kinerja guru digambarkan dengan pola bergaris putus-putus dalam satu wadah menggambarkan bahwa perbaikan kinerja ini merupakan pilihan kegiatan yang dapat dilaksanakan seluruhnya atau dipilih sesuai kebutuhan guru yang bersangkutan. Artinya bentuk-bentuk kegiatan perbaikan kinerja guru sebagai bentuk kegiatan yang bersifat pilihan program atau pilihan kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kesesuaian rekomendasi hasil evaluasi kinerja guru.

Implikasi hasil perbaikan kinerja guru sebagai rekomendasi evaluasi kinerja adalah meningkatnya kemampuan profesionalisme guru secara utuh dalam bentuk peningkatan kognitif, *performance* (kerja), afektif, produk (hasil pembelajaran), dan kesadaran terhadap lingkungan sekitar sekolah atau madrasah serta meningkatnya kesadaran diri guru untuk bekerja menjalankan tugas dan fungsinya.

Model peningkatan profesionalisme guru melalui proses siklus manajemen kinerja guru berbasis sasaran kerja pegawai yang di gerakkan oleh kepala madrasah dan tim penilaian kinerja guru, dan melaksanakan kegiatan perbaikan

kinerja guru sebagai proses peningkatan dan pembenahan kinerja guru. Tujuan yang diharapkan adalah meningkatnya kemampuan kognitif guru, adanya peningkatan kerjanya, adanya peningkatan afektif atau kepribadian guru, adanya peningkatan produk dan produktivitas guru, serta meningkatnya sikap sosial guru, dimana semua peningkatan tersebut menjadi tolok ukur meningkat tidaknya profesionalisme guru.