



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar. Karena itulah fokus pendidikan diarahkan pada pembentukan kepribadian unggul dengan menitikberatkan pada proses pematangan kualitas logika, hati, akhlak, dan keimanan. Puncaknya titik kesempurnaan kualitas hidup.

Pendidikan adalah proses menjadi, yakni menjadikan seseorang menjadi dirinya sendiri yang tumbuh sejalan dengan bakat, watak, kemampuan, dan hati nuraninya secara utuh. Pendidikan tidak dimaksudkan untuk mencetak karakter dan kemampuan peserta didik sama dengan gurunya. Proses pendidikan diarahkan pada proses berfungsinya semua potensi peserta didik secara manusiawi agar mereka menjadi dirinya sendiri yang mempunyai kemampuan dan kepribadian unggul.¹

Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dalam mengelola pendidikan merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Peranan guru sangat menentukan keberhasilan anak didiknya, sebab gurulah yang sehari-hari secara langsung berinteraksi dengan siswanya sehingga dialah yang paling mengetahui perkembangan anak didiknya yang pada gilirannya dia pula yang akan menentukan langkah-langkah apa yang terbaik yang mesti dilakukan untuk membenahi kesenjangan yang ada.²

Banyak persoalan yang dihadapi dalam proses pendidikan, kepala sekolah, guru, murid, karyawan, dan stakeholder pendidikan lainnya hampir dapat dipastikan mempunyai persoalan atau masalah dalam kaitannya dengan pembelajaran. Guru sebagai salah satu stakeholder penting dalam pembelajaran juga tidak luput dari problem-problem mengajar, karenanya dibutuhkan

¹ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015) hal. 2

² Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung : Pustaka Setia, 2015) hal. 13

pengalaman, masukan, bantuan dan pendapat dari orang lain guna memecahkan, memberikan alternatif solusi atas persoalan yang dihadapi guru tersebut. Pemberi masukan, pemecahan persoalan, bantuan-bantuan alternatif solusi baik persoalan pribadi guru, jabatan, maupun lembaga pendidikan / pembelajaran disebut supervisor.

Oleh karena itu, orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulasi guru-guru ke arah usaha mempertahankan suasana belajar dan mengajar yang lebih baik disebut supervisor. Pekerjaan memberi bantuan tersebut disebut supervisi dan cara atau strategi membantu memperbaiki situasi pembelajaran disebut teknik-teknik supervisi.³

Mutu pendidikan dipengaruhi oleh mutu guru yang menangani langsung pendidikan di sekolah. Guru sebagai ujung tombak dalam melaksanakan pembelajaran di kelas semestinya memiliki kompetensi mengajar yang mampu mengelola pembelajaran secara baik, sehingga siswa mendapat pengalaman belajar dari gurunya.⁴

Guru bagi masyarakat awan selama ini dipahami sebagai orang yang pekerjaannya mengajar. Pergeseran pengertian guru dari orang yang pekerjaannya mengajar menjadi pendidik profesional, bagi sebagian orang mungkin tidak begitu dimasalahkan, namun bila dikaji lebih dalam sesungguhnya memberikan pengaruh yang luar biasa bagi arah pengembangan pendidikan di Indonesia, bahkan akan membentuk suatu sosok guru dimasa datang. Apalagi, pergeseran pemahaman terhadap guru dari mengajar menjadi pendidik sudah menjadi keputusan hukum sebagaimana dituangkan dalam UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.⁵

Salah satu upaya yang perlu mendapat perhatian yang utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah peningkatan kualitas guru atau dengan kata lain bahwa sejalan dengan usaha yang telah dilakukan pemerintah sebagai penyedia pendidikan dalam usaha peningkatan mutu pendidikan, peningkatan profesionalisme atau mutu tenaga pendidik merupakan hal mutlak yang mesti

³ Imam Machali dan Ara hidayat. *The Handbook of Education Management*.(Jakarta : Prenadamedia Group, 2016) Hal 121

⁴ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015) hal. 129

⁵ UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

diperhatikan. Tanpa peningkatan profesionalisme guru, maka usaha yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak akan berdampak nyata, khususnya dalam kegiatan belajar mengajar di kelas.⁶

Sedikitnya terdapat tiga syarat utama yang harus diperhatikan dalam pembangunan pendidikan agar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), yakni: (1) sarana gedung, (2) buku yang berkualitas, (3) guru dan tenaga kependidikan yang profesional.⁷

Guru merupakan salah satu penyandang profesi. Dalam UU No. 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 1, dinyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.⁸

Pemerintah semestinya selalu berusaha meningkatkan kompetensi guru secara bertahap, baik melalui penataran-penataran, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, maupun dengan menggalakkan berbagai workshop dan seminar yang diadakan baik di tingkat pusat, maupun di daerah masing-masing. Kegiatan pembinaan guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam setiap usaha peningkatan mutu pembelajaran.

Peran guru yang profesional dapat menumbuhkan kualitas pendidikan Indonesia, maka kebutuhan utama yang harus diperhatikan tentulah bagaimana agar guru-guru memiliki kompetensi-kompetensi yang memadai, yaitu guru-guru yang memiliki kompetensi-kompetensi sebagaimana yang dicantumkan dalam UU Guru dan Dosen No 14 Tahun 2005 yang meliputi; kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Hal ini juga menjadi sangat berpengaruh terhadap kinerja dan hasil yang diharapkan pada anak didik. Oleh sebab itu dalam rangka menjadikan guru sebagai tenaga profesional maka perlu diadakan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan, dan menjadikan guru sebagai tenaga kerja profesional perlu diperhatikan, dihargai dan diakui keprofesionalannya. Sehingga seiring dengan

⁶ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015) hal. 44

⁷ Enco Mulyasa, *Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009) hal 3

⁸ UU No. 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 1

waktu dan tantangan yang dihadapi, kemampuan guru juga semestinya semakin meningkat dalam membekali anak didiknya dengan ilmu yang berguna untuk selalu dapat menghadapi tantangan jaman, atau dengan kata lain pendidikan yang diberikan oleh guru sesuai dengan amanat pendidikan nasional kita.

Suyanto dan Hisyam mengatakan bahwa Guru merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan untuk terselenggaranya proses pendidikan. Keberadaan guru merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses belajar siswa. Oleh karena itu kehadiran dan profesionalismenya sangat berpengaruh dalam mewujudkan program pendidikan nasional. Guru harus memiliki kualitas yang memadai, karena guru merupakan salah satu komponen mikro system pendidikan yang sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam proses pendidikan persekolahan.⁹

Menurut UU RI. No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB XI Pasal 39. Dinyatakan bahwa ;

- (1). Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelola, pengembang, pengawas dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
- (2). Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.

Guru adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas utama dan kewajiban; merencanakan pembelajaran, mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah (Permeneg PAN dan RB No, 16 Tahun 2009). Agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya tersebut, guru yang profesional harus memiliki penguasaan terhadap sejumlah kompetensi yaitu pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007). Oleh karena itu, mekanisme penilaian kinerja guru diperlukan untuk mengevaluasi

⁹ Suyanto dan Hisyam, *Refleksi pendidikan di Indonesia* (Yogyakarta: Adi Cita, 2000 :) hal 27

unjuk kerja guru terhadap pelaksanaan tugas dan kewajibannya yang diakibatkan oleh kepemilikan kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Dengan demikian, guru yang professional diharapkan mampu berpartisipasi dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan insan Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan YME, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki jiwa estetis, etis, berbudi pekerti luhur, dan berkepribadian (Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Kepentingan penilaian kinerja guru, Georgia Department of Education telah mengembangkan Teacher Performance Assesment yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi alat penilaian kemampuan guru (APKG). Alat penilaian ini menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru yaitu : rencana pembelajaran, prosedur pembelajaran dan hubungan antar pribadi serta penilaian pembelajaran. Kemudian salah satu perubahan mendasar pengembangan sumber daya dan kompetensi guru adalah pengembangan Supervisi Pembelajaran sekarang adalah hadirnya Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang sebelumnya lebih bersifat administratif (supervisi kelas), kini menjadi lebih berorientasi praktis, kuantitatif, dan kualitatif, sehingga diharapkan para guru lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitasnya. Sehingga muncul korelasi positif antara kualitas Manajemen Penilaian Kinerja Guru Formatif oleh sistem terhadap kualitas manajemen pembelajaran di kelas yang pada akhirnya meningkatkan kualitas Pendidikan.¹⁰

Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sebagai pekerja. Penilaian kinerja pada sebuah pendidikan, dalam hal ini guru merupakan penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.¹¹

Secara umum ukuran kinerja dapat dilihat dari lima hal, yaitu Quality of work–kualitas hasil kerja, Promptness–ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, Initiative–prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan Capability–kemampuan

¹⁰ R. Semiawan, Sony. *Memfaatkan Peran LPTK Dalam Peningkatan Komptensi Guru.* (Bandung:Grafika. 2006) hal 77

¹¹ Nanang Priatna dan Titto Sukamto, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya Offest, 2013), hlm. 01.

menyelesaikan pekerjaan, Communication–kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain. Dalam konteks demikian jika Kinerja Guru dapat dinilai dengan manajemen penilaian yang handal, kualitas hasil pekerjaan, disiplin ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, pengembangan inisiatif/prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan, serta kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain. Artinya beberapa kemampuan pelengkap tersebut termaktup ranah kompetensi guru yang lain adalah kompetensi sosial dan kepribadian.¹²

Semua permasalahan manajemen pendidikan khususnya implementasi penilaian kinerja guru timbul karena tidak berjalannya fungsi manajemen di lembaga penyelenggara pendidikan yakni di sekolah. Lembaga penyelenggaraan pendidikan dalam hal ini sekolah berperan penting dalam menciptakan kualitas pendidikan untuk peserta didik. Dalam hal ini faktor manajemen perlakuan terhadap kinerja guru sangat berpengaruh untuk meningkatkan kualitas manajemen pengelolaan kelas dengan peserta didik.

Sangat perlunya penilaian kinerja guru lebih bermuara kepada ketidakmampuan guru di dalam pelaksanaan proses manajemen pembelajaran (manajemen kelas) sehingga bermuara kepada menurunnya mutu pendidikan. Walaupun evaluasi lebih mengarah kepada sisi-sisi kelemahan kepada guru, hal itu tidak sepenuhnya dibebankan kepada guru dan mungkin ada sistem yang berlaku baik sengaja maupun tidak berpengaruh terhadap permasalahan tadi. Hal ini tidak lain memerlukan penanganan serius dari leader sekolah yakni optimalisasi peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru itu sendiri.

Keberhasilan kualitas pengelolaan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh manajerial kepala sekolah dan keberadaan gurunya, baik dari wawasan keilmuan yang dimiliki guru (kompetensi), relevansi keilmuan yang dimiliki guru dengan mata pelajaran yang diajarkannya, dan pengalaman mengikuti diklat yang pernah diikutinya. Namun pada kenyataannya kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai. Oleh karena itu,

¹² Rusdiana. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. (Bandung : Pustaka Setia, 2016) hal. 94

perlu adanya usaha yang komprehensif guna meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.

Depdiknas menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah membantu dalam hal-hal dibawah ini :

1. Pengembangan profesi dan karier guru
2. Pengambilan kebijaksanaan per sekolah
3. Cara meningkatkan kinerja guru
4. Penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru
5. Mengidentifikasi potensi guru untuk program *in-service training*
6. Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru yang mempunyai masalah kinerja
7. Penyempurnaan manajemen sekolah
8. Penyediaan informasi untuk sekolah serta penugasan-penugasan¹³

Banyak upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, salah satunya adalah dengan mengikutsertakan guru-guru dalam program diklat, sehingga dengan mempunyai wawasan yang bertambah baik diharapkan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya bertambah baik pula. Kinerja guru menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah, seperti kepala sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik. Kinerja guru bermakna bila diiringi dengan niat yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari kekurangan yang ada pada dirinya dan berupaya untuk dapat meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan ke arah yang lebih baik.¹⁴

Selain itu, bahwa masalah kualitas kinerja guru disebabkan oleh faktor manajemen perlakuan penanganan guru yang kurang berkualitas. Maka upaya yang paling tepat untuk mencegah dan mengatasinya adalah dengan meningkatkan kualitas manajemen pendidikan khususnya terhadap guru. Kualitas manajemen penilaian kinerja guru dapat meningkat apabila para manajer pendidikan berusaha untuk meningkatkan kemampuan manajerial penilaian kinerja guru. Oleh karena itu, salah satu upaya yang dapat ditempuh adalah melalui peningkatan kualitas manajemen kinerja kepala sekolah kaitannya

¹³ Ardiansyah, Asrori. *Langkah Strategis Meningkatkan Kinerja*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011) hlm 92

¹⁴ Ardiansyah, Asrori. *Langkah Strategis Meningkatkan Kinerja*. hal. 95

implementasi manajemen penilaian kinerja guru. Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu implementasi manajemen penilaian kinerja guru yang baik.

Dari uraian masalah tersebut, maka faktor peran kepala sekolah menjadi sangat penting dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru di MTSN 4 dan MTSN 11 Cirebon. Implementasi penilaian kinerja guru di MTSN 4 dan MTSN 11 Cirebon berdampak pada meningkatnya kualitas manajemen kelas oleh guru yang merupakan roh pendidikan juga merupakan jiwa institusi satuan pendidikan yang mutunya wajib ditingkatkan secara terus menerus. Hal ini dapat dimengerti, karena peserta didik mendapatkan pengalaman belajar formal terbanyak selama mengikuti proses pembelajaran di sekolah. Kondisi ini menuntut semua pihak untuk menyadari pentingnya peningkatan kualitas manajemen kelas secara berkelanjutan, di mana guru adalah ujung tombaknya. Oleh sebab itu, profesi guru harus dihargai dan dikembangkan sebagai profesi yang berkualitas dan bermartabat. Profesi guru mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat penting dalam mencapai visi pendidikan, yaitu menciptakan insan Indonesia yang cerdas, komprehensif dan kompetitif.

Permenegpan dan RB No.16/2009 (3) Peraturan baru yang terdiri dari 13 Bab dan 47 pasal, secara keseluruhan mengandung semangat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru yang selanjutnya menjadikan guru sebagai pekerjaan profesional yang dibingkai oleh kaidah-kaidah profesi yang standar. Kemudian salah satu perubahan mendasar dalam peraturan ini Guru dinilai kinerjanya secara teratur (setiap tahun) melalui Penilaian Kinerja Guru (Teacher Performance Appraisal) adalah adanya Penilaian Kinerja Guru yang sebelumnya lebih bersifat administratif menjadi lebih berorientasi praktis, kuantitatif, dan kualitatif, sehingga diharapkan para guru lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitasnya. Guru adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas, fungsi, dan peran penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Guru yang profesional diharapkan mampu berpartisipasi dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan insan Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan YME, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki jiwa estetis, etis, berbudi pekerti luhur, dan

berkepribadian. Tidaklah berlebihan kalau dikatakan bahwa masa depan masyarakat, bangsa dan negara, sebagian besar ditentukan oleh guru. Oleh sebab itu, profesi guru perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru. Selain itu, agar fungsi dan tugas yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka diperlukan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) yang menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan.

Implementasi Penilaian Kinerja Guru dapat berkorelasi untuk menyusun profil kinerja guru sebagai input dalam penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Kemudian implementasi Penilaian Kinerja Guru di MTSN 4 dan MTSN 11 Cirebon juga merupakan dasar penetapan perolehan angka kredit guru dalam rangka pengembangan karir guru sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Jika semua ini dapat dilaksanakan dengan baik dan objektif, maka cita-cita pemerintah untuk menghasilkan “insan yang cerdas komprehensif, dan berdaya saing tinggi” lebih cepat direalisasikan.

Berdasarkan data pengamatan di lapangan melalui data supervisi kelas di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon, dapat ditemukan identifikasi masalah guru antara lain; terdapat sebagian besar guru yang belum membuat bahkan mengembangkan perencanaan/perangkat pembelajaran (silabus dan RPP), proses pembelajaran belum menggunakan RPP, kurang memaksimalkan implementasi perencanaan proses pembelajaran, perangkat yang hanya dibuat sebagian guru belum diimplementasikan pada tataran pembelajaran di kelas. Penggunaan alat peraga dan media pembelajaran sangat rendah, metode, teknik, dan pendekatan pembelajaran sangat tidak bervariasi. Belum ada upaya meningkatkan kualitas aktivitas pembelajaran, pengembangan teknik guru dalam evaluasi pembelajaran juga sangat rendah. Data nilai prestasi hasil belajar siswa (UH, UTS, US-UN) rata-rata di bawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM).

Implementasi manajemen supervisi pembelajaran oleh Kepala sekolah dan pengawas hasil yang diperoleh belum maksimal. Pentingnya supervisi dilakukan karena kenyataan seseorang tidak selamanya bekerja dengan baik jika tidak

adanya pengawasan atau pemantau dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Untuk itu kepala sekolah perlu memperbaiki manajemen penilaian terhadap guru yakni dengan Optimalisasi Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang didasari manajemen bukan hanya MBS, namun TQE bahkan MMTP. Ditegaskan juga oleh pendapat, "Jarang ada manusia yang berbakti sungguh-sungguh terhadap tugasnya, karena itulah dibutuhkan kontrol/ supervisi /penilaian kinerja yang handal, agar pelaksanaan tidak menyimpang, berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan."¹⁵

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Penilaian Kinerja Guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi dan diimplementasikan karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu guru sebagai pengajar/ pembelajar, guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***Manajemen Penilaian Kinerja Guru (PKG) Madrasah.***



¹⁵ Made Pidarta, *Landasan Kependidikan, Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, (Jakarta :Rineka Cipta, 1977) hal 15

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah peneliti kemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah perencanaan penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon?
2. Bagaimanakah pelaksanaan penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon?
3. Bagaimanakah pengawasan penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon?
4. Bagaimanakah Tindak Lanjut Penilaian Kinerja Guru di MTSN 4 dan 11 Cirebon?

C. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan

- a. Perencanaan penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon.
- b. Pelaksanaan penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon.
- c. Pengawasan penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon.
- d. Tindak lanjut penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Akademik (Teoritik)

- 1) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi untuk membandingkan antara kajian-kajian teori yang ada dengan kenyataan yang ada di lapangan, sehingga akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap masalah ini.
- 2) Memberikan rangsangan untuk melakukan penelitian lanjutan agar hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pemikiran dalam

pengembangan mutu pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia

b. Kegunaan Praktis (Empirik)

Manfaat penelitian secara praktis diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut :

- 1) Memberikan masukan bagi pihak sekolah untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk merumuskan pola pengembangan Penilaian Kinerja Guru untuk meningkatkan kinerja guru.
- 2) Sebagai bahan pertimbangan dan rekomendasi serta referensi bagi pemerintah dan pemangku kepentingan pendidikan khususnya Dinas terkait dalam upaya peningkatan kualitas tenaga pendidikan khususnya implementasi manajemen penilaian kinerja guru.

D. PENELITIAN TERDAHULU

Dalam bahasan kajian pustaka ini, penulis berupaya mencari literatur yang pernah membahas tentang penilaian kinerja guru (PKG), dengan tujuan menghindari plagiasi dan menambah literasi. Adapun dari beberapa karya yang pernah membahas tentang hal ini adalah pertama, jurnal yang ditulis oleh Drs. H. Masnun, M.Pd (2014), dengan judul "Strategi Peningkatan Kinerja Guru" hasil akhir dari temuan ini dijelaskan, bahwa kinerja guru berbanding lurus dengan peningkatan mutu pendidikan. Sayangnya, tidak sedikit para guru bekerja di bawah standar kerja yang telah ditetapkan, bukan karena tidak mampu tetapi karena belum terbangun budaya kerja yang baik. Kondisi seperti itu disebabkan oleh rendahnya gairah kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Apabila diamati gairah kerja berbentuk seperti grafik sinus yang suatu saat akan menemui titik jenuh jika tidak ada upaya preventif dan kuratif baik dari dirinya sendiri maupun bimbingan dari atasannya. Oleh karena itu, penanganan yang paling tepat ialah melalui peningkatan motivasi kinerja. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu: (1) penetapan standar kinerja; (2) audit kinerja; (3) pemberian umpan balik secara langsung; dan (4) motivasi kinerja.

Mengingat pentingnya keterlibatan guru, profesi perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional sesuai jabatan fungsionalnya. Maka dari itu, salah

satu upaya yang ditempuh ialah memberlakukan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) untuk menjamin proses pembelajaran yang berkualitas pada semua jenjang pendidikan. Penilaian kinerja guru perlu dilakukan agar fungsi dan tugas yang ada pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan dan kode etik yang berlaku.

Kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan dan latar belakang keluarga. Faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar, guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah (1) gaji; (2) sarana dan prasarana, (3) lingkungan kerja fisik; (4) kepemimpinan..

Kedua, menurut hasil penelitian yang ditulis oleh Mursalin (2014) dengan judul "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (Mtsn) Surakarta II. Hasil dari penelitiannya yaitu bahwa Kepala sekolah sebagai Center of Development memiliki peran sangat penting dalam rangka menumbuhkembangkan pendidikan di sekolahnya. Satu hal yang harus dilakukan kepala sekolah dalam rangka menumbuhkembangkan sekolahnya adalah melakukan manajemen yang baik. Manajemen yang seharusnya paling diutamakan kepala sekolah dalam rangka memajukan pendidikannya adalah manajemen personil dalam hal ini para guru selaku pendidik utama di sekolah.

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Khususnya mengenai usaha-usaha kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Surakarta II.

Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang berkaitan erat dengan 4 kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, profesional, pedagogik, dan kompetensi sosial di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Surakarta II sangat

efektif. Khususnya kompetensi kepribadian dan kompetensi profesional, sebagaimana penulis bahas dalam penelitian ini.

Ketiga, tesis yang di tulis oleh syarfalaila (2013) dengan judul “Manajemen peningkatan kinerja guru di sekolah daerah terpencil (studi deskriptif kualitatif pada SMP Negeri satu atap 42 seluma” Tujuan umum penelitian ini untuk mendeskripsikan manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: 1) perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; 2) pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; 3) pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; 4) pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru dan 5) masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Hasil penelitian sebagai berikut: Pertama, perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma menunjukkan dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma digunakan untuk menyampaikan peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah serta melalui rekrutmen guru yang dalam proses perekrutan dan penyeleksian guru tersebut berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu. Kedua, pengorganisasian kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru oleh kepala sekolah sesuai kebutuhan, pembagian tugas guru dan ketersediaan struktur organisasi sekolah. Pengorganisasian kinerja guru ini dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru sesuai kebutuhan, melakukan pembagian tugas guru, serta mempersiapkan struktur organisasi sekolah yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Ketiga, pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma, yaitu dilakukan dengan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, pelaksanaan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja ini belum efektif terlaksana. Keempat, pengawasan kinerja guru di daerah terpencil yaitu pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma ini belum efektif. Ketidakefektifan tersebut dapat dinilai dari tidak dimilikinya program pengawasan kinerja guru, pembinaan kinerja guru yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi belum melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar, serta pada penilaian kinerja guru belum dipergunakan instrumen serta kejelasan penilaian yang dilakukan. Kelima, permasalahan yang dihadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja gurunya adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan.

Simpulan secara umum penelitian ini yaitu manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma baru terlaksana pada perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru, sedangkan pada pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru belum efektif terlaksana, dan terdapat permasalahan yang dihadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja gurunya adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan.

Melihat uraian karya penelitian di atas, tidak ditemukan kesamaan dengan karya yang penulis susun. Berangkat dari hal itu maka judul tesis yang di buat adalah “Manajemen Penilaian Kinerja Guru (PKG) Madrasah adalah karya yang belum pernah ditemukan.

E. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pikir adalah teori dari penelitian yang menjelaskan tentang alasan bagi rumusan uraian dugaan, akan menggambarkan alur pikir peneliti dan memberikan penjelasan kepada orang tentang hipotesis yang diajukan¹⁶. Kerangka berpikir merupakan argumentasi teoretik terhadap permasalahan yang dibahas. Selain itu sugiyono mengungkapkan bahwa “kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.”¹⁷

Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan, peneliti mengasumsikan bahwa implementasi penilaian kinerja guru (PKG) di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon Kabupaten Cirebon akan berjalan baik jika menggunakan pendekatan Manajemen Mutu Terpatu Pendidikan (MMTP) yang baik meliputi planning, organization, actuating dan controlling yang dilakukan oleh: 1) Peran Kepala Sekolah, 2) Peran asesor/penilai, 3) Peran Wakil kepala Sekolah khususnya bidang Kurikulum, 4) Peran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, 5) Peran Pengawas Sekolah, 6), Peran Guru, dan 7) Peran komite sekolah.

Secara semantis, manajemen berasal dari kata kerja “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin.

Fungsi dan peran manajemen dalam sebuah organisasi dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan. Menurut Rue and Bryan (1992) dalam Ara Hidayat dan Imam Machali (2012:2) mengungkapkan bahwa penerapan konsep manajemen sama baiknya untuk organisasi masyarakat/pemerintah, swasta, lembaga *profit/non-profit*, dan juga lembaga keagamaan. Hal ini disebutkan karena setiap organisasi mempunyai kesamaan karakteristik dalam objeknya, yaitu sekelompok manusia yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan dan untuk menggerakkannya menggunakan seorang pemimpin atau *manager*.¹⁸

¹⁶ Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian (Edisi Revisi)*. (Jakarta:Rineka Cipta. 2005) hal 99.

¹⁷ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.(Bandung: Alfabeta, 2010) hal 91

¹⁸ Ara Hidayat dan Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan (Bandung:Pustaka Educa,2012)* hal 1-2

Dikutip dalam Ara Hidayat, dan Imam Machali (2012: 2-4) yakni, dari banyak pengertian tersebut, manajemen dapat diartikan dengan tujuh sudut pandang, yaitu:

- 1) Manajemen sebagai Alat atau Cara (Means)
- 2) Manajemen sebagai Tenaga atau Daya Kekuatan (Force)
- 3) Manajemen sebagai Sistem (System)
- 4) Manajemen sebagai Proses (Process)
- 5) Manajemen sebagai Fungsi (Function)
- 6) Manajemen sebagai Tugas (Task)
- 7) Manajemen sebagai Aktifitas atau Usaha (Activity/Effort)

Inti dari berbagai sudut pandang dan variasi pengertian manajemen sesungguhnya adalah usaha me-manage (mengatur) organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif, efisien, dan produktif.

Manajemen pendidikan merupakan rangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan yang dikaitkan dengan bidang pendidikan.¹⁹

Kerangka pikir yang digunakan digambarkan model Stufflebeam yang dikenal dengan model penilaian yang meliputi (1) Context evaluation, (2) Input evaluation, (3) Process evaluation, and (4) Output, atau lebih populer dengan singkatan CIPO (Context, Input, Process and Output). Konsep evaluasi model CIPO dinyatakan oleh Stufflebeam, konsep tersebut ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki.

Input Evaluation (Evaluasi Masukan) merupakan masukan yang membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan, bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Komponen evaluasi masukan meliputi: a). Sumber daya manusia, b). Sarana dan peralatan pendukung, c). Dana atau anggaran, dan d). Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

“Process Evaluation (Evaluasi Proses) Evaluasi proses menekankan pada 3 tujuan:”(1) do detect or predict Inprocedural design or its Implementation

¹⁹ Ara Hidayat dan Imam Machali. Pengelolaan Pendidikan (Bandung:Pustaka Educa,2012) hal 4-5

during mplementation stage, (2) to provide information for programmed decisions, and (3) to maintain a record of the procedure as it occurs” Worthen & Sanders (1981:137).

Evaluasi proses digunakan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang telah terjadi. Evaluasi proses meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dan diterapkan dalam praktik pelaksanaan program. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki dalam tindak lanjut.

Output Evaluation (Evaluasi Hasil) Evaluasi output memiliki fungsi penting seperti dirumuskan oleh Sax (1980: 598) adalah:

“To allow to project director (or teacher) to make decision regarding continuation, termination, or modification of program”.

Dari hasil evaluasi proses diharapkan dapat membantu pimpinan atau guru untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan kelanjutan, akhir maupun modifikasi program. Evaluasi output untuk membantu membuat keputusan selanjutnya, baik mengenai hasil yang telah dicapai maupun apa yang dilakukan setelah program itu berjalan.²⁰

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa evaluasi Output merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Data yang dihasilkan akan sangat menentukan apakah program diteruskan, dimodifikasi atau dihentikan.²¹

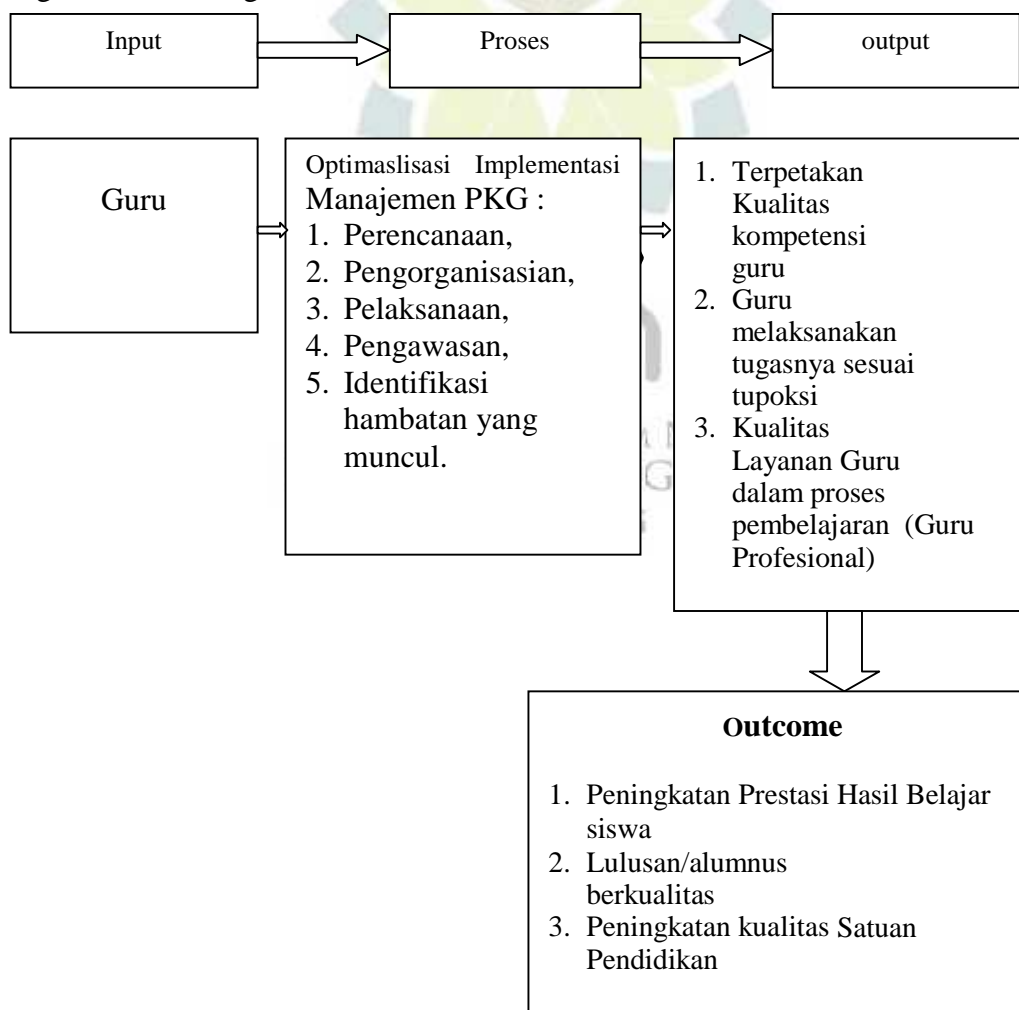
Muhlisin (2010:29) mengungkapkan dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain :1) Kemampuan menyusun perencanaan dan persiapan mengajar, 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar, 4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa, 5) Kemampuan mengelola kelas, 6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

²⁰ Widoyoko, *Pengembangan Model Evaluasi Pembelajaran* (. Yogyakarta: PPS UNY.2007) hal 14

²¹ Widoyoko, *Pengembangan Model Evaluasi Pembelajaran.*, hal. 69

Pelaksanaan penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon merupakan salah satu aspek kegiatan penilaian untuk para guru untuk dapat memberikan kontribusi dalam upaya strategis peningkatan kualitas kompetensi guru. Capaian kompetensi pada PKG ini tidak hanya menyentuh tataran kompetensi pedagogik, namun juga mencakup kompetensi sosial dan kepribadian. Artinya bahwa PKG yang pertama sebagai pelengkap supervisi akademik, namun juga sebagai pengembangan karir guru itu sendiri yang berkaitan untuk nilai angka kredit untuk jenjang kenaikan pangkat.

Berdasarkan rumusan kajian di atas dalam pelaksanaan implementasi manajemen penilaian kinerja guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon menggunakan model di atas yang disesuaikan dengan kondisi (contex), serta digunakan sebagai dasar logika/reasosing kerangka pikir penelitian ini yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Input memberikan arahan mengatur keputusan, menentukan sumber pembelajaran, alternatif apa yang diambil, serta rencana dan strategi pencapaian kebutuhan. Komponen evaluasi masukan yang utama adalah Guru. Daya dukung input ini meliputi : 1) Sarana dan peralatan pendukung, 2) Dana atau anggaran, dan 3) Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan. Input meliputi pertimbangan tentang sumber dan perencanaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu program. Informasi yang terkumpul selama tahap penilaian hendaknya dapat digunakan oleh pengambil keputusan untuk menentukan sumber dan strategi, keterbatasan dan hambatan yang ada.²²

Pada tataran Input meliputi komponen utama adalah guru. Dukungan pada proses input antara lain: sarana dan perangkat pembelajaran dan aturan-aturan yang berlaku. Pada komponen siswa dievaluasi kondisi masukan siswa yang meliputi kemampuan, motivasi dan keterampilan belajar. Komponen guru meliputi kesesuaian bidang ilmu dan jenjang pendidikan.

Komponen sarana meliputi buku teks dan sarana lain; laboratorium sains, komputer beserta kelengkapannya. Komponen perangkat pembelajaran meliputi program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), dan bahan ajar yang telah dikembangkan dan sarana lainnya didasari Permenegpan dan RB No.16 2009. Pendapat Tayibnapi ini sehaluan dengan pernyataan Wadsworth (1993: 85), bahwasanya:

'input evaluation was purposed to identifies and assesses system capabilities and alternative plans (procedures, staff, budgets, strategies, etc.)'

Dari kajian di atas bahwa Kerangka berfikir pada tataran input Penilaian Kinerja Guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon meliputi: 1) Siswa, 2) Guru (SDM), 3) Alat/media pembelajaran, 4) Perangkat pembelajaran, 5) Pendanaan, dan 6) Permenegpan dan RB No.16 tahun 2009.

Pada tataran proses meliputi koleksi data penilaian guru yang telah ditentukan dan diterapkan untuk praktik penilaian. Selanjutnya untuk metode dalam penilaian ini, yaitu dengan memantau kendala-kendala prosedural potensial

²² Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung : Afabeta, 2015) hal. 196

yang dimiliki aktivitas tersebut dan masih mencermati berbagai kendala yang belum terantisipasi dengan baik. Berkaitan dengan penilaian proses, Fernandes (1984:7) menyatakan evaluasi proses mengambil tempat selama implementasi suatu aktivitas pendidikan. Ini berkenaan dengan implementasi nyata dari program, deskripsinya, fasilitasnya, dan faktor-faktor penghambat keberhasilan program. Evaluasi proses lebih menitikberatkan pelaksanaan program Penilaian Kinerja yang meliputi (a) rancangan dan implementasi program, serta (b) hubungan interpersonal dan kinerja guru.

Dari kajian di atas bahwa Kerangka Pikir pada tataran Proses Penilaian Kinerja Guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon meliputi:

- 1) Perencanaan /*Planing* Penilaian kinerja guru,
- 2) Pelaksanaan (*Actuating*) penilaian kinerja guru,
- 3) Pengawasan/ (*Controlling*) penilaian kinerja guru
- 4) Tindak lanjut dalam manajemen penilaian kinerja guru

Dari pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, evaluasi *Output* merupakan penilaian yang dilakukan guna untuk melihat ketercapaian/ keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluan apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan/modifikasi, atau bahkan dihentikan.

Dari uraian kajian di atas bahwa Kerangka Pikir pada tataran output Implementasi manajemen Penilaian Kinerja Guru di MTSN 4 Cirebon dan MTSN 11 Cirebon meliputi 1) Terpetanya Kualitas Guru hasil Penilaian Kinerja Guru, 2) Guru melaksanakan tugasnya sesuai rambu rambu-rambu tugas pokok dan fungsi (tupoksi), 3) Guru Profesional, yang akhirnya ter-outcome: Peningkatan Prestasi Hasil Belajar siswa, Lulusan-alumnus serta sekolah atau pendidikan.