

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan pondasi kebudayaan dan peradaban masyarakat manapun. Didalamnya terjadi transfer pengetahuan dan kebudayaan yang akan dikembangkan terus menerus mengikuti kadar kemampuan pemilikinya. Namun di masyarakat sendiri terdapat perbedaan cara pandang pendidikan sesuai dengan latar belakang budayanya. Sehingga setiap entitas budaya memiliki karakteristik pendidikannya sendiri.

Islam sebagai sebuah pedoman hidup memiliki pandangan tersendiri mengenai pendidikan. Setidaknya ada dua definisi pendidikan Islam, yaitu: *pertama*, pendidikan Islam merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam. *Kedua*, pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam (Muhaimin, 2015). Pengertian pertama lebih menekankan aspek kelembagaan seperti madrasah, pesantren, perguruan tinggi Islam, maupun pengajian-pengajian keislaman di masyarakat. Sementara itu, definisi kedua lebih kepada spirit dan semangat Islam yang terkandung didalam sistem pendidikan seperti dalam tujuan, bahan ajar, metode, lingkungan, dan kurikulum.

Dalam praktiknya pendidikan menemui berbagai permasalahan. Salah satunya adalah kelemahan umat Islam dalam keilmuan. Syafii Maarif menegaskan bahwa kelalaian kita untuk memikirkan masalah pendidikan secara sungguh-sungguh, maka buahnya yang semakin mendera kita adalah ketertinggalan umat dalam bidang ilmu, teknologi, dan ekonomi (Ma'arif, 2015). Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan Islam merupakan kewajiban semua pihak khususnya umat Islam yang menjadi mayoritas bangsa Indonesia. Sehingga dengan meningkatnya kualitas umat maka pembangunan di Indonesia akan mudah terlaksana.

Mencermati pendidikan di Indonesia saat ini misi pendidikan sudah amat menyempit, saat ini pendidikan menjadi tugas yang teramat sempit hanya sekedar

ahli menghitung, membedah, ahli membuat obat, ahli mengoperasikan komputer dan lain sebagainya. Keahlian-keahlian itu harus diakui memang diperlukan, akan tetapi mestinya yang paling utama ialah mendidikan peserta didik agar menjadi manusia terlebih dahulu. Hal yang diperlukan adalah manusia ahli komputer, manusia ahli menghitung, manusia ahli bedah dan lain sebagainya. Sampai disini jika dibandingkan dengan sekolah, maka dapat dikatakan madrasah banyak berhasil dalam akhlak tetapi lemah dalam pendidikan pengetahuan. Padahal Muhammad Abdussalam, pemenang hadiah nobel bidang fisika, menyatakan bahwa tak diragukan lagi diantara seluruh peradaban di planet ini, ilmu pengetahuan menempati posisi yang paling lemah di dunia Islam, tak terkecuali di madrasah (Natsir & Attan, 2010).

Ujung tombak pendidikan Islam di Indonesia adalah berbagai institusi pendidikan dan lembaga sosial keagamaan yang hidup di tengah-tengah masyarakat Islam Indonesia. Bentuknya beraneka ragam seperti sekolah umum, pesantren, madrasah, dan surau. Sehingga apabila kita hendak memperbaiki kualitas umat maka kita perlu menyoroti lembaga-lembaga tersebut. Apalagi secara ideologis madrasah masih menganggap sains berasal dari Barat yang terkesan diterima dengan setengah hati (Irawan, 2016). Walaupun demikian lembaga pendidikan ini tetap menjadi garda depan dalam membentuk kerangka berpikir muslim Indonesia.

Imam Suprayogo menjelaskan bahwa faktor kunci keberhasilan madrasah adalah terletak pada orang yang memiliki kemampuan manajerial dan ditunjang oleh komitmen, integritas, tinggi, dan ditunjang oleh kekuatan masyarakat, terutama dari ekonomi (Suprayogo, 2007). Selain itu, profesionalisme seorang guru merupakan suatu keharusan dan tuntutan yang harus dipenuhi untuk mewujudkan madrasah unggul.

Salah satu upaya memperbaiki kualitas pendidikan Islam adalah perbaikan kualitas pendidik. Dalam beberapa penelitian ditemukan kesimpulan yang menunjukkan kelemahan kualitas pendidik. Hurmaini dalam suatu penelitiannya menyimpulkan bahwa 61,67 % guru tersertifikasi pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Jambi memiliki tingkat kinerja dalam proses pembelajaran berkategori sedang (Yaumi, 2018).

Khodijah menemukan indikator perencanaan, pembelajaran dan pengembangan profesi berada pada kategori dibawah standar minimum kinerja. Penemuan lainnya menunjukkan tidak ada peningkatan kinerja guru antara sebelum dan setelah mendapat tunjangan profesional melalui sertifikasi guru baik di antara guru madrasah maupun guru PAIS di sekolah, diantara guru pedesaan dan perkotaan, serta diantara guru yang lulus sertifikasi melalui jalur portofolio dengan jalur Pendidikan dan Pelatihan Profesi Guru (PLPG) (Khodijah, 2016).

Di wilayah Kabupaten Garut sendiri terdapat permasalahan kinerja guru madrasah. Kepala Seksi Madrasah Kemenag Garut menemukan permasalahan kinerja guru madrasah di Garut yang terdiri dari lemahnya pemanfaatan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, orientasi guru yang menyukai metode pemberian soal, rendahnya kreativitas dalam penggunaan media pembelajaran, dan pemahaman yang keliru mengenai jam kerja dan jam mengajar guru (Karmawan, 2020).

Kenyataan tersebut berbanding terbalik dengan komitmen pemerintah dalam memperbaiki kualitas dan profesionalitas guru terutama bagi guru yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil. UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 39 disebutkan bahwa guru merupakan tenaga profesional. Hal demikian dikuatkan oleh UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 6 bahwa kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk menjalankan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Salah satu instrumen dalam mengukur tingkat kualitas kinerja guru adalah penilaian kinerja guru. Hasil penilaian kinerja guru menjadi bagian penting dalam mengevaluasi kinerja seorang guru. Berbagai kelemahan kinerja guru dapat terlihat dalam penilaian kinerja guru.

Demikian pula upaya profesionalisme guru berawal dari penilaian kinerja guru. Kelemahan guru yang terekam dalam hasil penilaian kinerja guru akan ditindaklanjuti dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan. Rangkaian evaluasi kinerja guru ini pada akhirnya akan memunculkan perbaikan-perbaikan ke arah guru profesional.

Oleh karena itu terdapat ketimpangan antara harapan pemerintah dan masyarakat akan adanya pendidik yang berkualitas dan memiliki kinerja baik

dengan kenyataan yang peneliti temukan. Kejanggalaan data yang ada dalam penilaian prestasi kerja guru memunculkan pertanyaan mendasar mengenai aspek profesionalisme guru MAN 5 Garut. Oleh karena itu peneliti perlu menelusuri permasalahan tersebut dalam sebuah penelitian tesis. Hal itu menggali lebih jauh permasalahan profesionalisme guru di lapangan. Diharapkan melalui penelitian ini melahirkan para guru yang profesional sesuai dengan amanat undang-undang.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis profil Madrasah Aliyah Negeri 5 Garut ?
2. Bagaimana analisis perencanaan penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut ?
3. Bagaimana analisis pelaksanaan penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut ?
4. Bagaimana analisis pengendalian penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut ?
5. Bagaimana analisis tindak lanjut penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut ?
6. Bagaimana analisis evaluasi program penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut ?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis profil Madrasah Aliyah Negeri 5 Garut.
2. Menganalisis perencanaan penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut.

3. Menganalisis pelaksanaan penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut.
4. Menganalisis pengendalian penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut.
5. Menganalisis tindak lanjut penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut.
6. Menganalisis evaluasi program penilaian kinerja guru (PKG) untuk mengembangkan profesionalisme guru pegawai negeri sipil (PNS) di MAN 5 Garut.

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

1. Manfaat akademik, diharapkan karya tulis ini bisa menjadi bahan referensi dan diskusi dalam menganalisis dan memahami berbagai permasalahan pendidikan di lingkungan madrasah khususnya yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja guru.
2. Manfaat praktis, diharapkan dapat menjadi masukan mengenai peningkatan profesionalisme guru khususnya di madrasah dan umumnya di berbagai lembaga pendidikan.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Saat ini terdapat kecenderungan penelitian manajemen ke arah agenda akademik filsafat sains kaum realis. Karakteristik kaum realis lebih mekanis sekaligus abduktif (mengikuti kontruksi urutan) dan retroduktif. Peneliti manajemen yang bermazhab realis dapat bersifat naturalistik atau terlibat aktif. Naturalistik berarti peneliti menyoroti suatu peristiwa apa adanya. Sedangkan aktif berarti peneliti menginduksi perubahan gejala peristiwa melalui campur tangan tertentu (Irawan, 2019).

Penelitian ini bersifat naturalistik Berdasarkan pendekatan kaum realis maka karya tulis ini mengangkat fenomena pengelolaan pendidikan di salah satu

madrrasah negeri di Kabupaten Garut. Sehingga objek materialnya yaitu lembaga formal pendidikan Islam. Prosedur riset penelitian ini yaitu studi kasus tunggal dengan desain studi kasus yang sederhana (Irawan, 2019).

Studi kasus dalam penelitian kualitatif dapat didefinisikan dalam hal proses melakukan penyelidikan, unit analisis (sistem terikat, kasus) dan produk. Sebagai produk studi kasus adalah deskripsi dan analisis yang intensif dan holistik dari satu entitas, fenomena, atau unit sosial. Studi kasus bersifat partikularistik, deskriptif, dan heuristik dan jangan disamakan dengan kerja kasus, metode kasus, riwayat kasus, atau rekaman kasus. Seperti dalam penelitian lain, pilihan desain studi kasus tergantung pada fokus dan minat seorang peneliti (Merriam, 2009).

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam roda organisasi. Keberhasilan pencapaian suatu organisasi terletak pada sejauh mana para anggotanya terus menggerakkan laju organisasi dengan dibarengi peningkatan kualitas dan kompetensi diri. Namun laju organisasi acapkali menurun setelah melewati titik kejenuhan sebagai akibat stagnasi budaya kerja. Oleh karena itu, diperlukan daya pendorong yang selalu memperbaharui semangat dan motivasi kerja anggota organisasi. Daya pendorong tersebut beranekaragam tergantung pada kondisi dan kebutuhan organisasi.

Berbicara mutu pendidikan tidak akan terlepas dari kualitas guru. Peningkatan mutu guru merupakan salah satu langkah strategi memajukan sekolah karena guru merupakan pelaksana terdepan dalam sistem pendidikan khususnya proses pembelajaran. Oleh karena itu keberhasilan peningkatan mutu pendidikan tergantung pada profesionalisme guru (Sugiono, 2016).

Keberhasilan pembelajaran di kelas sebagai media interaksi siswa-murid terletak pada profesionalitas dan kompetensi guru (Alma, 2009). Oleh karena itu, guru menjadi sumber daya manusia utama dalam lingkup organisasi pendidikan. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru saat mengajar (Majid, 2013). Kompetensi-kompetensi tersebut mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional (Helmawati, 2014). Kompetensi guru harus terus dikembangkan agar dapat mempengaruhi motivasi kerja guru.

Guru yang bermutu adalah guru yang memiliki kemampuan menciptakan iklim belajar di kelas, memiliki manajemen pembelajaran, dan memiliki

kemampuan umpan balik dan penguatan (Mulyasa, 2013). Untuk mengukur tingkat performa guru maka dilakukan penilaian kinerja guru. Penilaian kinerja guru adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan guru secara periodik. Tujuannya untuk mengetahui tingkat keberhasilan seorang guru dalam memenuhi kewajiban dan tugasnya. Bagi guru yang berstatus PNS sendiri, penilaian kinerja guru digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan PNS antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan (Imam Gunawan dan Djum djum Noor Benty, 2017).

Penilaian kinerja guru berstatus pegawai negeri sipil (PNS) atau aparatur sipil negara (ASN) merujuk pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*. Pada pasal 75 ayat 1 disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS, termasuk guru PNS, bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karir. Maka dari itu munculah sistem prestasi kerja sebagai sarana penilaian kinerja guru berstatus PNS. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil sendiri diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.

Dalam Peraturan tersebut dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai negeri sipil. Arti penting penilaian prestasi kerja terletak pada hasil yang dicapai seseorang dari pekerjaannya menurut standar ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian prestasi kerja memiliki beragam manfaat. Umumnya hasil penilaian dapat digunakan untuk umpan balik pegawai sebagai landasan pelatihan, penentuan peningkatan gaji, kenaikan jabatan, dasar pemutusan hubungan kerja, dan riset personal (Aamodt, 2010).

Namun penilaian prestasi dalam suatu organisasi memiliki kelemahan mendasar. Dalam penilaian sendiri terdapat kecenderungan antara terlalu kritis maupun terlalu longgar. Orang semacam itu kemungkinan besar menempatkan potensi kekuatannya ditempat yang salah. Bahkan dapat menjurus pada

membanggakan ketidakmampuannya dibanding kemampuannya (Drucker & Maciariello, 2008).

Penilaian prestasi kerja bagi pegawai berstatus pegawai negeri sipil (PNS) dilaksanakan setiap tahun pada akhir tahun (bulan Desember) bersangkutan atau paling lambat bulan Januari. Penilaian dilakukan oleh pejabat yang bersangkutan. Penilaian prestasi kerja PNS memiliki bobot nilai sebagai berikut:

1. Sasaran kerja pegawai (SKP) dengan bobot 60%
2. Perilaku kerja dengan bobot 40%.

Selain penilaian prestasi kerja, guru pegawai negeri sipil juga diwajibkan mengikuti penilaian kinerja guru. Hal itu sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Secara jelas pelaksanaan penilaian kinerja guru diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010.

Dalam penelitian ini, penilaian kinerja bagi guru PNS di MAN 5 Garut terdiri dari penilaian kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kompetensi pedagogik memiliki indikator menguasai karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, pengembangan kurikulum, kegiatan pembelajaran yang mendidik, pengembangan potensi peserta didik, komunikasi dengan peserta didik, dan penilaian dan evaluasi.

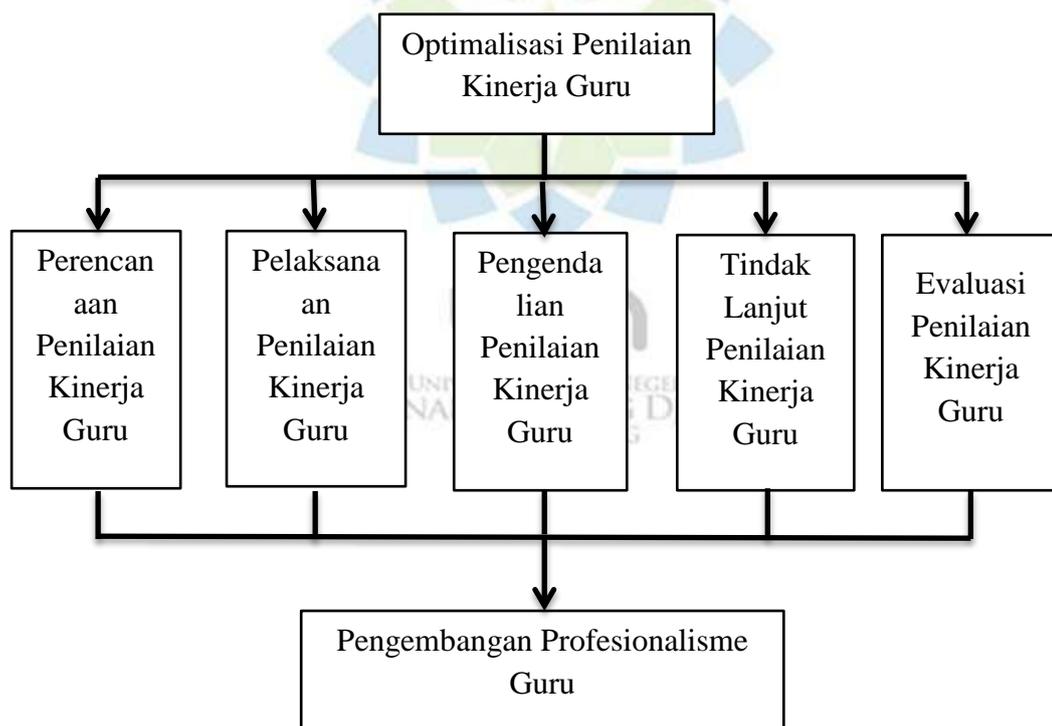
Kompetensi kepribadian memiliki tiga indikator yaitu; 1) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional, 2) menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, dan 3) etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru.

Kompetensi sosial memiliki dua indikator yaitu; 1) bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif, dan 2) komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat. Sedangkan kompetensi profesional memiliki dua indikator yaitu; 1) penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, dan 2) mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif.

Hasil penilaian indikator tersebut kemudian dihitung berdasarkan skala nilai yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi (Permeneg PAN & RB) Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Setelah melalui hasil perhitungan maka menghasilkan nilai kumulatif penilaian kinerja guru. Hasil penilaian kinerja guru ini menjadi dasar dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Program pengembangan keprofesian berkelanjutan ini bertujuan untuk melahirkan para pendidik yang profesional dalam menjalankan setiap tugasnya.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah harus terlebih dahulu meningkatkan kualitas tenaga pengajarnya hingga menjadi guru yang profesional. Hingga saat ini, pemerintah terus berupaya meningkatkan kualitas guru untuk menjadi guru yang profesional, yang memiliki berbagai kompetensi sesuai dengan kebijakan pemerintah (Hapsari, Arief, & Khaerudin, 2020).



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir Pengembangan Profesionalisme Guru Optimalisasi Penilaian Kinerja Guru

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui perbaikan kurikulum, kesempatan belajar bagi guru, peningkatan kesejahteraan guru melalui tunjangan profesi guru, dan memfasilitasi

pengembangan keprofesian berkelanjutan (Santoso, 2014). Adanya pengembangan keprofesian berkelanjutan ini sebagai tindak lanjut upaya perbaikan dari berbagai kekurangan dan kelemahan kompetensi yang tercatat dalam hasil penilaian kinerja guru. Dasar filosofinya adalah belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi selalu berkembang di sepanjang zaman. Untuk itu pemerintah telah memfasilitasi kebutuhan pengembangan keprofesionalan guru dalam pelaksanaannya melibatkan sekolah. Upaya demikian bertujuan untuk mewujudkan guru profesional yang berperan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

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

Kushtarbek Kimshanov dan Totukan Dyikanbaeva mendiskusikan konsep pengembangan dan penilaian profesional guru. Kedua peneliti ini membahas tujuan penilaian guru dan model pelaksanaannya. Tujuan penilaian guru terdiri dari pengembangan profesional guru, pemberian kenaikan yang layak, pengembangan karir, dan sebagai landasan pemecatan bagi guru yang memiliki kinerja rendah. Sedangkan model penilaian guru seperti observasi kelas, penilaian teman sebaya, serta penilaian guru melalui prestasi dan performa siswa. Penelitian ini menekankan penggunaan beragam model penilaian guru, tidak sekadar melihat prestasi siswa. Sehingga pengambilan data penilaian bisa didapat dari beragam perspektif seperti siswa, kolega, dan pimpinan lembaga (Kimshanov & Dyikanbaeva, 2015). Dalam konteks penilaian prestasi guru MAN 5 Garut, penilaian guru menggunakan satu model yaitu pengisian lembar penilaian oleh tim penilai yang dibentuk kepala madrasah. Tujuan penilaian prestasi kerja terutama bagi guru bersangkutan yaitu sebagai dasar kenaikan pangkat.

Sovia Mas Ayu dan Marzuki menyusun model penilaian kompetensi kepribadian bagi guru pendidikan Islam. Metode penelitian yang digunakan adalah *research and development* yang dikembangkan oleh Borg dan Gall. Pengembangan model penelitian ini melalui tiga tahapan yaitu ulasan teoritis, ulasan empirik, dan survei lapangan. Tahapan pertama menyimpulkan empat dimensi yang harus ada dalam kepribadian guru yaitu *al-'Iffah* (kesopanan), *al-Syaja'ah* (keberanian), *al-Hikmah* (kebijaksanaan), dan *al-'Adaalah* (keadilan).

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keempat karakteristik tersebut merupakan instrumen penilaian kepribadian guru pendidikan agama Islam dengan kategori baik dan efektif. Bahkan model penilaian ini dapat digunakan tidak hanya sebatas guru PAI tapi bagi semua kalangan guru (Ayu & Marzuki, 2017). Penelitian tersebut memperkaya model penilaian kepribadian guru. Namun berbeda dengan dimensi kepribadian guru diatas, dalam penilaian prestasi kerja guru PNS sendiri menggariskan enam kepribadian yang menjadi komponen penilaian yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Nurul Anjasari dan Andy Prasetyo Utomo menelusuri penggunaan sistem informasi manajemen dalam sasaran kerja pegawai (SKP) Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informasi Kabupaten Kudus. Dalam jurnal ini, peneliti merancang suatu sistem aplikasi berbasis web yang berfungsi membantu penyusunan penilaian prestasi kerja. Penggunaan sistem informasi manajemen ini menawarkan prosedur penilaian prestasi kerja PNS yang lebih modern (Anjarsari & Utomo, 2016). Berbeda dengan penyusunan prestasi kerja guru MAN 5 Garut masih dilakukan secara manual. Oleh karena itu, pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang masih manual ini kurang efisien baik dari segi waktu maupun tenaga dibanding penilaian berbasis *website*.

Bina Danny R. Gani mempertanyakan objektivitas penilaian prestasi kerja. Terdapat tiga dasar yang melandasi keraguan tersebut. *Pertama*, Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 maupun Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 sebagai petunjuk teknis pelaksanaan penilaian prestasi kerja tidak menetapkan secara spesifik satuan waktu dalam penyusunan sasaran kerja pegawai (SKP). *Kedua*, indikator penilaian realisasi anggaran yang sesuai target hanya mendapatkan nilai baik minimal (76). *Ketiga*, bagi fungsional umum maupun fungsional, pencapaian SKP yang baik tidak diganjar dengan baik. Karena meskipun pencapaian sasaran kerja pegawainya tinggi, tidak berbanding lurus dengan penghargaan kenaikan pangkat. Hal demikian berbeda dengan fungsional tertentu. Namun Bina Danny menyebutkan bahwa pada aspek lain masih terbilang objektif seperti aspek kuantitas, kualitas, dan perilaku kerja (Gani, 2018). Dari penelitian tersebut ditemukan pelbagai kendala dalam penyusunan penilaian prestasi kerja PNS. Oleh karena itu, peneliti perlu menelusuri kendala-

kendala yang ada dalam penyusunan penilaian prestasi kerja PNS di lingkungan MAN 5 Garut. Sehingga pelaksanaan penilaian prestasi kerja guru MAN 5 Garut dapat dikritisi menggunakan teori dari penelitian Bina Danny.

Afwan Tarihoran menyoroti efektivitas program penilaian dalam meningkatkan prestasi kerja guru berstatus PNS dan guru non-PNS yang diberi tugas tambahan di SMKN 1 Marancar Kabupaten Tapanuli Selatan. Masih rendahnya kesadaran penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dikalangan guru PNS dan guru yang diberi tugas tambahan menimbulkan permasalahan tersendiri. Oleh karena itu peneliti menyusun program penilaian *best practices* yang terdiri dari empat tahap yaitu penyusunan program penilaian, sosialisasi peraturan dan ketentuan penilaian prestasi kerja, *workshop* penggunaan program penilaian, dan pelaksanaan penyusunan SKP oleh guru PNS dan penilaian oleh pejabat penilai. Berdasarkan temuan peneliti, program penilaian membantu guru PNS dan guru yang mendapat tugas tambahan menghitung angka kredit sesuai dengan jabatannya, menyusun SKP setiap awal tahun, dan menjadikan penilaian lebih objektif, terukur, akuntabel dan transparan. Sehingga program ini meningkatkan motivasi dan prestasi kerja guru PNS dan guru yang mendapat tugas tambahan (Tarihoran, 2019).

Ani Juhairiah menyusun penelitian tentang evaluasi proses penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil pada dinas pertanian kehutanan dan ketahanan pangan Provinsi Kalimantan Utara. Penelitian ini dilatar belakangi belum optimalnya penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Pertanian Provinsi Kalimantan Utara. Penelitian ini menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja adalah sistem yuridis, manajemen sumber daya manusia, informasi teknologi, penghargaan dan hukuman, serta komitmen pimpinan (Juhairiah, 2016).

Khairina Hazrati membahas peran sasaran kerja pegawai (SKP) dan sertifikasi terhadap kinerja pustakawan. Pembahasannya dibangun atas pemahaman bahwa peran pustakawan saat ini tidak hanya terbatas pada pengelolaan buku dan berbagai dokumen melainkan pada pengolahan informasi yang serba cepat. Oleh karena itu, pustakawan memerlukan asesmen berupa sasaran kerja pegawai dalam

mengatasi pengolahan informasi yang menuntut kecepatan dan ketelitian pustakawan (Hazrati, 2017).

Namun cakupan penelitian ini terbatas pada bahasan konseptual sasaran kerja pegawai (SKP) dan sertifikasi terhadap pustakawan secara umum. Meskipun begitu penulis menguraikan peraturan sasaran kerja pegawai dan penerapannya bagi pustakawan pegawai negeri sipil sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Meskipun fokus penelitiannya bukan guru, tetapi pembahasannya mengenai penerapan sasaran kerja pegawai bagi PNS dapat menjadi studi awal dalam menyoroti permasalahan sasaran kerja pegawai di lingkungan madrasah.

Donot menelusuri implementasi penilaian kinerja guru sebagai subjek penelitian tesisnya. Donot mengangkat subjek penelitian ini dalam sudut pandang manajemen sekolah. Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan penilaian kinerja guru akan optimal apabila menggunakan pendekatan fungsi manajemen. Selain itu, prinsip *Total Quality Education* membantu pengelola pendidikan merancang petunjuk teknis penilaian kinerja guru. Petunjuk teknis ini membantu penilai menguraikan tugas dan kewajiban guru sesuai dengan fungsinya. Pada akhirnya inovasi penilaian kinerja guru mendorong peningkatan kualitas layanan guru dalam proses pembelajaran (guru profesional) (Donot, 2016).

Hari Suprayogo melakukan penelitian tesis tentang implementasi penilaian kinerja guru (PKG) dalam peningkatan profesionalisme guru di SDN Rampal Celaket 2 Kota Malang. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa prosedur penilaian kinerja guru meliputi persiapan berupa sosialisasi dan penyusunan jadwal PKG, pelaksanaan berupa kunjungan kelas, pemberian nilai berupa penskoran dan konversi nilai, dan laporan hasil PKG. Manfaat penilaian kinerja guru yaitu untuk mengukur kemampuan dan cara mengajar guru, semakin meningkatkan kemampuan diri dalam berinovasi dan kreativitas mengajar dan untuk kenaikan pangkat. Terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan PKG di SDN Rampal Celaket 2 Kota Malang. Faktor pendukung PKG yaitu motivasi kepala sekolah, dukungan dana bantuan operasional sekolah (BOS), lingkungan kerja yang kondusif dan kerjasama antar guru. Faktor penghambat PKG yaitu pegawai yang berusia menjelang pensiun dan memiliki

semangat yang rendah dan keterbatas waktu dalam menyiapkan media pembelajaran (Suprayogo, 2016).

Iin Nurchasanah melakukan penelitian tesis tentang manajemen pengembangan profesionalisme guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran siswa di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kepoh Delanggu Klaten. Temuan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Proses manajemen diantaranya yang dilakukan kepala madrasah berupa analisis program yang telah berjalan dan membuat program kerja yang dapat meningkatkan profesionalitas guru, mendorong guru mengikuti berbagai pelatihan dengan mempertimbangkan jadwal kegiatan pembelajaran, serta melakukan supervisi kepada guru yang sedang dalam masa pembinaan dan pelatihan. Adapun kendala dalam proses manajemen pengembangan profesionalisme guru ini antara lain sarana dan prasarana yang tidak mendukung, kurangnya pendanaan, dan rendahnya kesadaran guru akan pentingnya pengembangan profesionalitas kinerja. Namun penelitian ini tidak menyoroti hasil peningkatan profesionalisme guru yang terukur dan objektif. Sehingga proses perubahan profesionalisme guru belum tampak jelas (Nurchasanah, Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Siswa di MTsN Kepoh Delanggu Klaten Tahun Ajaran 2017/2018, 2018).

Munawwarah melakukan penelitian tentang pengaruh profesionalisme guru terhadap hasil belajar siswa di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pangkajene Kabupaten Sidenreng Rappang. Penelitian menyimpulkan bahwa profesionalisme guru MTs Negeri Pangkajene Kabupaten Sidenreng Rappang sudah baik. Landasannya terdapat hubungan positif antara profesionalisme guru dengan hasil belajar siswa terutama dalam aspek kegiatan pembelajaran (Munawwarah, 2012).

Zahra Khusnul Lathifah melakukan pengukuran pengaruh penilaian kinerja guru dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMP Islam di Kecamatan Ciawi Bogor. Penelitian ini mengambil empat SMP sebagai lokasi penelitiannya yaitu: SMP Amaliah Ciawi, SMP YPPI Bendungan Ciawi, SMP-IT Fathan Mubina Banjarsari Ciawi dan SMP-IT Raudhatul Jannah Banjarwangi Ciawi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja guru (PKG) dan budaya kerja mempengaruhi kinerja guru di

keempat Sekolah Menengah Pertama Islam yang ada di Kecamatan Ciawi Bogor. Pengaruh PKG dan budaya kerja terhadap kinerja guru bernilai 70,3% disbanding pengaruh lainnya (29,7%). Oleh karena itu, penilaian kinerja guru yang tepat mendorong terwujudnya kinerja guru yang optimal (Lathifah, Pengaruh Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI) di Kecamatan Ciawi Bogor Jawa Barat, 2016).

La Ode Ismail Ahmad menjelaskan konsep penilaian kinerja guru beserta berbagai faktor yang mempengaruhinya. Profesionalitas guru yang menjadi amanat Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 belum sepenuhnya tercapai. Meskipun pemerintah telah melakukan berbagai upaya perbaikan ternyata kualitas guru belum sepenuhnya merata. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem supervisi kinerja guru yang menjamin kualitas dan profesionalitas guru. Disitulah titik penting penilaian kinerja guru. Adanya penilaian kinerja guru ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai. La Ode Ismail Ahmad menegaskan bahwa penilaian kinerja guru harus berdasarkan standar kompetensi guru. Adapun faktor pendukung kinerja guru antara lain kecerdasan, keterampilan, kecakapan, bakat, motif, kepribadian, cita-cita, lingkungan sekitar, dan sarana prasarana (Ahmad, 2017).

Penelitian ini mengangkat topik yang sama dengan tesis yang ditulis oleh Donot dan Hari Suprayogo yaitu tentang penerapan evaluasi kinerja guru di suatu sekolah. Namun tesis tersebut memandang implementasi penilaian kinerja guru sebatas pada prinsip fungsi manajemen. Sehingga hal tersebut mengurangi ruang evaluasi kinerja guru. Terlebih apabila pemahaman penilaian kinerja guru berkaitan dengan profesionalitas guru maka peneliti memerlukan perangkat penelitian yang lebih luas.

Selain dua tesis diatas terdapat beberapa penelitian tentang penilaian kinerja guru. Zahra Khusnul Lathifah mengangkat penilaian kinerja guru dan budaya organisasi sebagai tolak ukur kinerja guru. La Ode Ismail Ahmad merumuskan konsep penilaian kinerja guru dalam jurnalnya. Namun La Ode Ismail Ahmad tidak menggunakan konsepnya tersebut dalam tataran praktis.

Penelitian diatas tidak menjelaskan keterkaitan penerapan penilaian kerja guru dalam upaya peningkatan profesionalitas guru. Iin Nurchasanah menyimpulkan

profesionalitas guru dapat diperbaiki dengan manajemen sekolah yang baik. Munawwarah menjelaskan hubungan profesionalitas guru terhadap kualitas hasil belajar siswa. Sehingga penelitian tentang pengembangan profesionalitas guru melalui optimalisasi penilaian kinerja guru khususnya di lingkungan madrasah aliyah negeri belum ada.

Daniel Aditya Utama dan Rediana Setiyani melakukan penelitian tentang kinerja guru di SMP Negeri eks-RSBI se-kota Semarang. Dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, Daniel dan Rediana membuktikan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas pengelolaan keuangan sekolah secara simultan mempengaruhi kinerja guru di sekolah tersebut. Namun hanya variabel responsibilitas pengelolaan keuangan sekolah yang memberikan pengaruh parsial terhadap kinerja guru SMP Negeri eks-RSBI se-kota Semarang (Utama & Setiyani, 2014).

Uray Iskandar mendiskusikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru. Menurut Uray, kinerja guru akan meningkat manakala guru tersebut menunjukkan kesetiaan dan komitmen yang tinggi terhadap tugas dan kewajibannya sebagai guru, menguasai dan mengembangkan proses pembelajaran, disiplin dalam mendidik, kreativitas dalam menyajikan pembelajaran, kerjasama dengan seluruh warga sekolah, memiliki kepemimpinan yang baik, jujur dan objektif serta bertanggung jawab. Hal tersebut dapat dicapai melalui motivasi yang diberikan kepala sekolah (Iskandar, 2013)