

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL : Kebijakan dan Pengembangan  
Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0.  
Shapir Hotel, 21 September 2019  
Penelitian dan Evaluasi Pendidikan**

---

---

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA GURU (PKG)  
PADA GURU**

**Hartono**

MI Ma'arif Ngadipuro, Ngadipuro, Kec. Dukun, Kab. Magelang, Jawa Tengah 56482 Indonesia  
PEP, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta 55165, Indonesia.  
Corresponding Author. E-mail: hart001tono@gmail.com

**Abstrak**

Tujuan Penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi manajemen penilaian kinerja guru di MI Ma'arif Ngadipuro Dukun Magelang, meliputi tahap: 1. perencanaan, 2. pelaksanaan, 3. Tindaklanjut penilaian kinerja guru, dan 4. hambatan dalam PKG. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumen hasil PKG. Teknik analisis data meliputi reduksi, penyajian data analisis dan deskripsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen PKG, yang diperoleh dengan mengoptimalkan fungsi manajemen pendidikan, berdasarkan Petunjuk Teknis PKG, memberikan hasil positif terhadap peningkatan kualitas implementasi manajemen penilaian kinerja guru. Hasil positif tersebut terlihat pada aspek 1. perencanaan, 2. pelaksanaan, 3. Tindaklanjut, dan 4. teridentifikasi hambatan dalam PKG. Hasil PKG dapat memetakan 4 kompetensi guru (Profesional, Pedagogik, kepribadian, dan sosial dan Guru melaksanakan tugasnya sesuai Tupoksi.

**Kata kunci:** implementasi, penilaian kinerja guru

**Abstract**

*The purpose of this study is to describe and analyze the implementation of management performance appraisal of teachers in MI Ma'arif Ngadipuro, Dukun, Magelang, including the stages: 1. planning, 2. implementation, 3. Follow-up assessment of teacher performance, and 4. obstacles in PKG. This research uses descriptive qualitative approach. Data collection techniques using interview, observation and document results of PKG. Data analysis techniques include reduction, analysis of data presentation and description. The results showed that the implementation of PKG management, which was obtained by optimizing the education management function, based on the PKG Technical Guidelines, gave positive results on improving the quality of implementation of teacher performance management evaluation. These positive results can be seen in aspects 1. planning, 2. implementation, 3. Follow-up, and 4. identified obstacles in PKG. PKG results can map 4 teacher competencies (Professional, Pedagogic, personality, and social and Teachers carry out their duties according to the Auth.*

*Keywords: implementation, teacher performance evaluation*

**PENDAHULUAN**

Tujuan pendidikan nasional, di antaranya; mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Mahaesa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab” (Undang Undang RI Nomor 20 Tahun 2003).

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 Madrasah/madrasah (Permeneg PAN dan

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL : Kebijakan dan Pengembangan  
Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0.  
Shapir Hotel, 21 September 2019  
Penelitian dan Evaluasi Pendidikan**

---

---

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 unjuk kerja guru terhadap pelaksanaan tugas dan kewajibannya yang diakibatkan oleh

kepemilikan kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Dengan demikian, 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 (Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Rusman (2008 : 77) menyatakan bahwa berkenaan dengan 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 Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru Formatif oleh peran kepala Madrasah terhadap kualitas manajemen pembelajaran di kelas yang pada akhirnya meningkatkan kualitas Pendidikan.

Keberhasilan kualitas pengelolaan pendidikan di Madrasah sangat ditentukan oleh manajerial kepala Madrasah 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, perlu adanya usaha yang komprehensif guna meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.

Dari uraian masalah tersebut, maka faktor peran kepala Madrasah menjadi sangat penting dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru di MI Ma'arif Ngadipuro. Implementasi penilaian kinerja guru di MI Ma'arif Ngadipuro berdampak pada meningkatnya kualitas manajemen kelas oleh guru merupakan roh pendidikan juga merupakan jiwa institusi satuan pendidikan yang mutunya wajib ditingkatkan secara terus menerus. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru (Pkg) Pada Guru MI Ma'arif Ngadipuro Dukun Magelang**

## METODE

### Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif, Moleong (2013:42) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan. Studi kasus ini juga merupakan penelitian tentang suatu 'kesatuan system

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MI Ma'arif Ngadipuro Kabupaten Mesuji dan dilaksan dari bulan Juni 2019 sampai dengan bulan Juli 2019. Alamat: Ngadipuro 1, Ngadipuro, Kecamatan Dukun, Kabupaten Magelang.

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL : Kebijakan dan Pengembangan  
Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0.  
Shapir Hotel, 21 September 2019  
Penelitian dan Evaluasi Pendidikan**

---

---

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru MI Ma'arif Ngadipuro, Kecamatan Dukun, Kabupaten Magelang.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam penelitian ini diperlukan berbagai tahapan

1. Perencanaan (*Planing*) Penilaian Kinerja Guru

Tahap perencanaan, hal-hal yang perlu dilakukan oleh tim penilai maupun guru yang dinilai, meliputi: a) memahami Pedoman PK Guru, terutama tentang sistem yang diterapkan dan posisi PK Guru dalam kerangka pembinaan dan pengembangan profesi guru,

b) memahami pernyataan kompetensi guru yang telah dijabarkan ke dalam bentuk indikator kinerja,

c) Memahami penggunaan instrumen PK Guru dan tata cara penilaian yang akan dilakukan, termasuk cara mencatat semua hasil pengamatan dan pemantauan, serta mengumpulkan dokumen dan bukti fisik lainnya yang memperkuat hasil penilaian,

d) memberitahukan (mensosialisasikan) rencana pelaksanaan PK Guru kepada guru yang akan dinilai sekaligus menentukan rentang waktu jadwal pelaksanaannya. Secara teknis pertama diadakan rapat kecil yang dihadiri Kepala Madrasah, waka kurikulum, dan guru senior yang bersertifikat PKG.

Pada tataran Perencanaan (*Planing*) Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di MI Ma'arif Ngadipuro adalah direncanakannya beberapa hal berikut:

- 1) Pembentukan dan penyusunan Surat Keputusan Kepala Madrasah tentang kepanitiaan PKG,
- 2) Penentuan waktu sosialisasi ke dewan guru/asesi,
- 3) Penyiapan bahan, materi, dan informasi sosialisasi PKG ke guru/asesi,
- 4) Persiapan penyusunan instrument penilaian dan rekapitulasi nilai,
- 5) Penentuan nama-nama asesor, baik dari internal Madrasah maupun eksternal,
- 6) Penentuan penjadwalan pelaksanaan PKG,
- 7) Pelaksanaan PKG,
- 8) Refleksi, Evaluasi, dan tindak lanjut PKG.

2. Pengorganisasian (*Organizing*) Penilaian Kinerja Guru

Tahap pengorganisasian PKG ditunjukkan dengan indikator : 1) adanya rancangan struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumberdaya keuangan, fisik, bahan, dan tenaga organisasi,

2) Pengelompokkan kegiatan diikuti penugasan yang diberi wewenang mengawasi kelompok, 3) adanya hubungan antara fungsi, jabatan, tugas, dan pegawai, 4) Pembagian tugas yang tepat dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut. Program Penilaian Kinerja guru di MI Ma'arif Ngadipuro dalam pengorganisasian tidak hanya melibatkan personal internal Madrasah juga dikoordinasikan dengan calon asesor dari luar termasuk pengawas, pemangku kepentingan terkait khususnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan agar program tersebut mendapat persetujuan dan dukungan yang lebih menyeluruh di program Dinas pendidikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan pada Pengorganisasian (*Organizing*) Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di MI Ma'arif Ngadipuro adalah diorganisasikannya beberapa unsur melalui kegiatan berikut:

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL : Kebijakan dan Pengembangan  
Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0.  
Shapir Hotel, 21 September 2019  
Penelitian dan Evaluasi Pendidikan**

---

---

1. Pengadaan Rapat Koordinasi guru, karyawan, dan staf lain, 2. Mengadakan pemberitahuan dan koordinasi dengan Kasi kurikulum dan kabid Dikdas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji, 3. Koordinasi dengan pengawas Madrasah, 4. Koordinasi dengan asesor/penilai, 5. Koordinasi dengan Tim kompilasi nilai.

Pengorganisasian Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di MI Ma'arif Ngadipuro tergambar pada struktur berikut ini:

3. Pelaksanaan (*Actuating*) Penilaian Kinerja Guru

Selama pengamatan di kelas dan atau di luar kelas, penilai mencatat semua kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran atau pembimbingan, dan/atau dalam pelaksanaan tugas tambahan yang relevan. Dalam konteks ini, penilaian kinerja menggunakan instrumen yang sesuai untuk masing-masing penilaian kinerja. Untuk menilai guru yang melaksanakan proses pembelajaran atau pembimbingan, penilai menggunakan instrumen Penilaian Kinerja Guru pembelajaran (Lampiran). Pengamatan kegiatan pembelajaran dapat dilakukan di kelas selama proses tatap muka tanpa harus mengganggu proses pembelajaran. Penilai mencatat semua hasil pengamatan pada (format laporan dan evaluasi per-kompetensi) tersebut Guru Pembelajaran atau lembar lain sebagai bukti penilaian kinerja.

Dalam proses pelaksanaan penilaian untuk tugas tambahan yang relevan dengan fungsi Madrasah, data dan informasi dapat diperoleh melalui pencatatan terhadap semua bukti yang teridentifikasi di tempat yang disediakan pada masing-masing kriteria penilaian. Bukti-bukti ini dapat diperoleh melalui pengamatan, wawancara dengan (guru, komite Madrasah, peserta didik, dan mitra), termasuk *stakeholders*. Bukti-bukti yang dimaksud dapat berupa:

Bukti yang teramati (*tangible evidences*) seperti: dokumen-dokumen tertulis, kondisi media pembelajaran, RPP, silabus, sarana/prasarana (*hardware* dan/atau *software*) dan kondisi kelas, foto, gambar, slide, dan video, serta produk-produk siswa.

Bukti yang tak teramati (*intangibile evidences*) seperti: sikap dan perilaku, gaya, metode, pendekatan dan teknik pembelajaran guru di kelas, budaya dan iklim kelas.

Berdasarkan deskripsi di atas disimpulkan bahwa pada tataran Pelaksanaan (*Acuating*) Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di MI Ma'arif Ngadipuro adalah memenuhi tahapan kegiatan berikut ini:

1. Pembagian SK , jadwal Penilaian Kinerja Guru ke masing-masing asesi.
2. Pertemuan awal antara penilai dan asesi untuk pengecekan kesiapan perangkat, bahan, alat, sumber, serta media yang digunakan dan koordinasi awal antara keduanya (sebelum pengamatan PKG).
3. Penilaian langsung PKG dalam proses pembelajaran ( sebelum, selama, dan sesudah pengamatan langsung PKG oleh asesor).
4. Pencatatan data, aktivitas guru objektif sebelum, selama, sesudah hasil PKG, sebagai dasar rekapitulasi nilai akhir termasuk persentase nilai capaian akhir PKG.
5. Kompilasi nilai oleh asesor dan Tim Kompilasi.
6. Kegiatan Refleksi bersama, baik yang telah di-PKG atau guru/asesi lain yang belum ter-PKG, bersama asesor, guru, kepala Madrasah.
7. Pendokumentasian hasil akhir PKG

4. Pengawasan (*Controlling*) Penilaian Kinerja Guru

Dalam penjaminan efektivitas pelaksanaan PK guru di MI Ma'arif Ngadipuro, Telah dilakukan kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan oleh institusi/pihak terkait. Hasil monitoring dan evaluasi merefleksikan efektivitas PK guru yang

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL : Kebijakan dan Pengembangan  
Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0.  
Shapir Hotel, 21 September 2019  
Penelitian dan Evaluasi Pendidikan**

---

---

dilaksanakan oleh Madrasah. Hasil monitoring dan evaluasi juga dipergunakan untuk meningkatkan mutu pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru berikutnya. Monitoring dan evaluasi pada prinsipnya merupakan strategi untuk mengetahui apakah pelaksanaan program PK guru telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Di samping itu melalui kegiatan ini dapat diidentifikasi masalah dan rekomendasi untuk mengatasinya. Proses analisis dalam evaluasi diarahkan pada penyusunan kesimpulan tentang keberhasilan program Penilaian Kinerja Guru untuk memetakan kinerja seorang guru.

Secara nyata monitoring dan evaluasi Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru di MI Ma'arif Ngadipuro ini menjamin: 1) Perencanaan program PK Guru yang telah disusun benar-benar sudah mengarah pada proses yang efektif, efisien, objektif, dan akuntabel untuk menggambarkan kinerja guru yang sesungguhnya dalam melaksanakan tugasnya, 2) Pelaksanaan PK guru dan peran pelaksana PKG telah efektif, efisien, objektif, adil, akuntabel, serta mampu mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan PK guru, 3) Kegiatan PK guru ini berdampak pada peningkatan kompetensi guru dalam memberikan layanan pendidikan di Madrasah, khususnya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari memfasilitasi pembelajaran, pembimbingan dan/atau tugas lainnya, 5) Akuntabilitas pelaksanaan PK guru ini, dan keberlanjutannya dirumuskan rekomendasi oleh kepala Madrasah untuk peningkatannya.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa pada tataran Pengawasan (Controlling) dan Evaluasi Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di MI Ma'arif Ngadipuro sangat diperlukan sebagai alat kontrol langsung sebagai bagian dari manajemen implementasi PKG. Kepengawasan ini dilakukan oleh: 1) Pengawas Madrasah, 2) Kasi Kurikulum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji, 3) Kepala Madrasah yang dibantu Kasi Kurikulum Madrasah, 4) Teman sejawat.

#### 5. Peran Penilai (Asessor) dalam Penilaian Kinerja Guru

Peran asesor dalam pelaksanaan PKG di MI Ma'arif Ngadipuro dalam posisi sangat penting untuk pendampingan secara dituntut konsisten dalam proses perencanaan, pengorganisasian, serta pelaksanaan program Penilaian Kinerja Guru agar mengarah pada proses yang efektif, efisien, objektif, dan akuntabel, sehingga dapat menggambarkan kinerja guru yang sesungguhnya dalam melaksanakan tugasnya. Asesor dalam hal ini yang terjun langsung dalam proses penilaian kinerja guru baik dalam tahap persiapan, sebelum pengamatan, selama pengamatan, dan setelah pengamatan dengan berpedoman instrument penilaian sesuai Permenegpan- RB Nomor 16 Tahun 2009. Asesor juga merekapitulasi nilai yang diperoleh termasuk tahap akhir setelah dikonversi dalam nilai ratusan. Tentunya ini juga setelah kegiatan refleksi bersama.

Berdasarkan data di atas maka peran Kepala Madrasah pada kegiatan PKG di MI Ma'arif Ngadipuro adalah:

- 1) Menilai dari sebelum pengamatan, selama pengamatan, dan sesudah pengamatan,
- 2) Memandu kegiatan refleksi,
- 3) Memberikan masukan perbaikan pada kegiatan refleksi,
- 4) Merekapitulasi nilai dan memberikan keputusan hasil akhir PKG.

#### Hambatan-hambatan dalam Implementasi Penilaian Kinerja Guru

Kepala Madrasah, pengawas yang telah mem-PK guru ini kerap melakukan penilaian PK Guru tidak pernah mendapatkan hasil yang akurat. Ini terjadi karena dalam kultur budaya guru, kinerja guru ini masih sangat tertutup. Kepala Madrasah dan pengawas telah melakukan penilaian terhadap seorang guru tersebut memang telah menampilkan performa terbaiknya di hadapan peserta didik. Semua persiapan terkait instrumen dan pelaksanaan pembelajaran dipersiapkan dengan maksimal karena akan dinilai melalui PK guru.

**PROSIDING SEMINAR NASIONAL : Kebijakan dan Pengembangan  
Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0.  
Shapir Hotel, 21 September 2019  
Penelitian dan Evaluasi Pendidikan**

---

---

**SIMPULAN**

Dengan optimalisasi implementasi fungsi-fungsi manajemen penilaian kinerja guru: 1) Perencanaan (Planing), Pengorganisasian (Organizing), Pelaksanaan (Actuating), Pengawasan (Controlling), Pengawasan - Evaluasi yang handal, memaksimalkan peran penilai (asesor), menganalisis hambatan-hambatan yang muncul dicari solusinya, serta menerima dengan baik dukungan stakeholders, kemudian memaksimalkan implementasi Total Quality Education/Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan berimplikasi positif terhadap implementasi manajemen PKG.

Implikasi pertama tergambar membaiknya Kualitas Manajerial Penilaian Kinerja Guru pelaksanaan, dan pengawasan, termasuk tindak lanjut kegiatan. Pada Implementasi Manajemen PKG, telah dipenuhi

**UCAPAN TERIMA KASIH**

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua guru dan yang ikut membantu penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Gronlun <http://gurupembaharu.com/home/perubahan-program-pengawas-untuk-supervisi-kurikulum-2013/> diakses 9 juli 2013
- Miles, B.M & Hubermann, M.A. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah : Rohadi, R.T. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Moleong. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung. Mulyasa, 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Permendiknas No 23 Tahun 2006. 2006. tentang *Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang *Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.d, N.E. & Linn, R.L. (1990). *Measurement and evaluation in teaching*. (6<sup>th</sup>ed.). New York: Macmillan.

**Profil Singkat**

Hartono, Lahir di Magelang, 18 Mei 1973, Kepala MI Ma'arif Ngadipuro, Kecamatan Dukun Kabupaten Magelang.