

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Salah satu faktor yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan adalah adanya perubahan teknologi informasi dan ilmu pengetahuan yang terus meningkat. Perkembangan baru dalam teknologi informasi dan ilmu pengetahuan mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan seringkali juga budaya. Tidak ada satu organisasi pun yang tahan terhadap perubahan. Organisasi akan mengalami kemunduran apabila tidak menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuan yang dapat dipergunakan untuk membantu dalam menerima perubahan (Wibowo, 2006, hlm. 104).

Pada dunia pendidikan pun suatu organisasi harus menyoroti isu perubahan untuk menghindari pembiasaan pola-pola perilaku yang nyaman dan efektif dalam jangka pendek. Dan dalam setiap perubahan memerlukan metode formal dan sistematis untuk menjamin bahwa kita benar-benar sedang berubah, berkembang atau tumbuh, dan dapat menunjukkan kemajuan nyata yang ditopang oleh perubahan sumber daya. Wibowo (2006, hlm. 251) menambahkan bahwa sumber daya manusia sebagai sumber pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh organisasi merupakan sumber kekuatan untuk keberhasilan perubahan.

Guru sebagai agen perubahan organisasi di dalam institusi sekolah pada masa sekarang dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi informasi yang begitu cepat berubah. Globalisasi telah memaksa setiap individu untuk bergerak cepat, dinamis, kreatif, dan inovatif. (Juni et al., 2014, hlm. 4) menuturkan bahwa globalisasi beserta arus keterhubungannya dan perubahannya banyak mempengaruhi lingkungan pendidikan. Globalisasi yang terjadi pada abad 21 terlihat pada fenomena berikut: 1) perubahan jarak dalam jangkauan ruang dan waktu, 2) revolusi teknologi dan informasi, pertumbuhan

ekonomi dan ekspansi bisnis, 3) peningkatan interaksi antar budaya, serta 4) masalah bersama. Hal ini mendorong guru untuk lebih adaptif dengan cara mengembangkan kemampuan kompetensinya agar mampu mentransformasi ilmu, mendidik, dan melatih peserta didik sesuai dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat sehingga peserta didik mampu berkompetisi dan handal menghadapi tantangan perubahan zaman.

Guru memiliki peran yang begitu strategis sebab keberadaannya sangat berkaitan dengan keberhasilan pendidikan dan kualitas pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional dan instruksional. Peran strategis tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menempatkan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sekaligus sebagai agen pembelajaran. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 20 menyatakan bahwa salah satu kewajiban profesional guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, serta meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan.

Kinerja guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya di sekolah khususnya dalam proses pembelajaran dalam konteks sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan ke arah yang lebih inovatif. Kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi keberhasilan implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan atau pembelajaran. Dengan demikian kinerja inovatif seorang guru dalam upaya mencapai proses belajar mengajar yang efektif dan fungsional bagi seorang siswa perlu terus dikembangkan (Goodwin & Low, 2018).

Mulyasa (dalam Wibowo & Saptono, 2017, hlm. 177) menegaskan pula bahwa saat ini penguasaan kemampuan kreativitas dan inovasi guru tidak bisa ditawar. Guru pada zaman sekarang dituntut lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan pembelajaran. Guru kreatif mampu menggunakan berbagai metode, media, model, maupun pendekatan untuk mencapai tujuan pembelajaran, selalu peka terhadap kebutuhan peserta didik, mengembangkan desain pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik, bahkan Balkar (dalam Wibowo & Saptono, 2017, hlm. 177) mengungkapkan bahwa guru harus

menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan dan jauh dari suasana yang membosankan.

Tuntutan perubahan dan perkembangan dunia pendidikan menuju perbaruan atau inovasi ini tidak sejalan dengan persiapan sumber daya manusia yang ada. Wibowo & Saptono (2017, hlm. 177) mengemukakan terkait ungkapan seorang pakar pendidikan Jepang Masaaki Sato bahwa kreativitas guru-guru di Indonesia masih dikategorikan rendah. Menurut Masaaki, guru-guru di Indonesia rendah dalam kemampuan kreativitas, inovasi, dan penguasaan terhadap materi yang akan diajarkan pada siswanya, bahkan banyak guru yang tidak memiliki pengetahuan khusus yang berhubungan dengan materi atau guru tidak improvisasi inovasi ketika menghadapi siswa.

Selain rendahnya kemampuan inovasi dan kreativitas, aspek kompetensi sebagian guru di Indonesia dinilai masih rendah. Hasil uji kompetensi guru yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) tahun 2015 yang dilakukan kepada 1,6 juta orang guru taman kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah (SMP/MTs, SMA/MA), Sekolah Luar Biasa (SLB), dan Sekolah Menengah kejuruan (SMK), hasilnya dari 1,3 juta orang guru tersebut memperoleh hasil ujian di bawah 60 dengan rentang nilai 0 hingga 100. Untuk itu, maka reformasi pendidikan menjadi hal yang amat penting tidak hanya karena kualitas nasional yang masih rendah, namun juga karena tuntutan perubahan yang terus menerus di era global. Dalam mewujudkan visi tersebut dengan terus menerus memperhatikan dan merespon secara proaktif dan inovatif berbagai perubahan bidang kehidupan akibat globalisasi, sebab untuk menciptakan keunggulan kompetitif bangsa memerlukan inovasi yang pesat dalam dunia pendidikan dan pendidikan harus mampu merespon berbagai fenomena perubahan.

Upaya guru dalam mengembangkan hal-hal yang inovatif harus menjadi fokus utama guru, terutama dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Dengan demikian kreativitas dan kinerja inovatif menjadi penting untuk dilakukan. Kinerja inovatif guru seperti yang disampaikan oleh Wibowo & Saptono (2017, hlm. 177) merupakan pelaksanaan tugas yang disertai dengan penerapan hal-hal baru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini ditandai dengan adanya variasi penyajian pembelajaran, dinamika pengelolaan siswa, fasilitas komunikasi siswa,

dan hubungan antar pribadi siswa. Guru inovatif akan cenderung menemukan hal-hal baru yang digunakan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Adapun proses menemukan berbagai inovasi dapat dimulai dari kemampuan guru dalam mengenali karakteristik peserta didik disesuaikan dengan karakteristik materi ajar.

Seiring dengan perubahan yang mendasar pada era digital abad 21 di mana teknologi komputer dan informasi semakin terasa keberadaannya terutama di dalam dunia pendidikan. (Sa'ud, 2020, hlm. 80) menjelaskan bahwa pembelajaran dalam memanfaatkan sarana teknologi informasi melalui internet merupakan salah satu alternatif yang tepat dalam mengatasi persoalan pembelajaran. Dengan demikian, penyampaian informasi dan pengukuran dengan menggunakan teknologi seperti komputer dan jaringan internet sangat penting dilakukan dalam proses pendidikan. Melalui penggunaan teknologi komputer dan informasi ini, maka akan sangat membantu para guru untuk menemukan hal-hal baru yang diperlukan dalam menyajikan pembelajaran di dalam kelas.

Adanya fenomena ini dipandang perlu seorang guru meningkatkan keterampilan teknologi komputer dan informasi untuk meningkatkan kinerja inovatifnya dalam penyajian bahan ajar inovatif agar terjadi proses pembelajaran yang bermutu. Faktanya bahwa tidak semua guru mampu menguasai teknologi komputer dan informasi sehingga diperlukan adanya program pelatihan atau *upgrading* guru khususnya dalam bidang teknologi komputer dan informasi yang berkaitan dengan pendidikan.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Gatot Suhartowo selaku Kepala Pusat (Pustekkom) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengatakan bahwa saat ini hanya 50% pendidik di Indonesia yang baik dalam penguasaan *ICT (Information Computer and Technology)*, diperkuat melalui *website* Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Menurut usia Indonesia per 30 Oktober 2020 jumlah guru mencapai 4 juta pendidik, bahwa ada sekitar 2.400.000 guru yang mampu dalam bidang teknologi, selebihnya guru yang ada masih minim akan penggunaan teknologi terkini.

Sa'ud (2020, hlm. 87) mengemukakan bahwa maju mundurnya pendidikan bergantung pada pemahaman guru terhadap kurikulum. Masalah-masalah inovasi kurikulum mencakup aspek inovasi dalam struktur kurikulum, materi kurikulum

dan proses kurikulum. Inovasi ini lahir karena adanya relevansi kebutuhan belajar siswa dengan kondisi lingkungan pada saat ini. Karena itu sifatnya mutlak bagi guru dalam memahami strategi inovasi kurikulum di sekolah agar visi dan tujuan sekolah dapat tercapai. Pemahaman guru terhadap inovasi kurikulum tentunya tidak terlepas dari upaya sekolah untuk terus melakukan peningkatan kompetensi guru pada aspek ini. Adapun kompetensi guru tersebut akan menunjang perilaku atau kinerja guru sehingga upaya-upaya inovasi yang dilakukan akan menciptakan budaya dan kinerja inovatif guru di sekolah.

SMA Darul Hikam Bandung sebagai sebuah sekolah swasta di Bandung merupakan sekolah yang memiliki sarana dan prasarana yang memadai dan tenaga pendidik yang berkualitas. Beberapa keunggulan SMA Darul Hikam Bandung yaitu memiliki sistem manajerial sekolah yang handal, prestasi unggul dan berdaya saing di tingkat global, rujukan sekolah dalam hal kualitas lulusan, serta kualitas guru.

Setelah melalui studi pendahuluan dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, terdapat informasi bahwa komitmen untuk menjaga kualitas sekolah terbukti dengan terus dilakukan peningkatan kompetensi dan pengembangan kinerja yang inovatif. Pengembangan kinerja inovatif di SMA Darul Hikam didukung oleh pihak manajemen dan *stakeholder* di sekolah. Upaya tersebut dilakukan melalui analisa lingkungan sekitar yang terus mengalami perubahan yang cepat terutama dalam dimensi penyajian media dan sumber belajar yang mengarah terhadap digitalisasi dan komputerisasi. Sebelumnya guru hanya sebatas menggunakan media pembelajaran yang memanfaatkan sarana dari lingkungan sekitar. Dengan adanya perubahan di dunia pendidikan menuntut SMA Darul Hikam untuk mengembangkan inovasi pembelajaran agar meningkatkan kualitas belajar siswa menjadi lebih baik.

Selanjutnya mencermati *tagline* SMA Darul Hikam yaitu “Membangun Siswa Berakhlak Dan Berprestasi”, maka SMA Darul Hikam telah menguatkan prinsipnya untuk membentuk karakter unggul peserta didiknya yang berakhlakul karimah, dalam konteks ini peserta didik tidak hanya diberikan pemahaman akan pentingnya karakter tersebut, akan tetapi para guru pun harus memberikan keteladanan dan sikap yang ingin ditanamkan kepada peserta didik, seperti dalam hal kedisiplinan, kebersihan, dan tanggung jawab misalnya, para guru diberikan

pelatihan *Taqwa Character Building* dengan tujuan agar guru menyadari dan faham akan pentingnya karakter tersebut sehingga mampu mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari. Guru yang mengajar di SMA Darul Hikam di awal masa percobaan masih dalam tahap penyesuaian, sehingga perlu dilaksanakan pendampingan dalam menanamkan karakter siswa melalui program pelatihan atau *basic training*. Kompetensi guru dalam pembentukan karakter siswa menjadi perhatian khusus dari stakeholder SMA Darul Hikam, sehingga upaya-upaya yang serius perlu dipersiapkan melalui perencanaan pengembangan kompetensi tersebut agar mendukung ketercapaian kinerja guru yang inovatif dalam membentuk kualitas karakter siswa.

*Teacher Capacity Building* merupakan *school policy* mandiri untuk meningkatkan profesionalitas guru dan standar sistem pengelolaan implementasi pengembangan. Tenaga pendidik diharapkan mampu melaksanakan tugas utama yaitu memberikan pembelajaran yang bermutu, seorang guru dituntut untuk melakukan pengembangan profesi berkelanjutan (*Continous Professional Development*). *Teacher Capacity Building* merupakan bentuk *Continous Professional Development* yang implementasinya dapat berbentuk kegiatan refleksi dan diskusi serta kegiatan penelitian sebagai guru profesional untuk memperbaiki praktek-praktek pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Begitupun dalam pencapaian target lulusan sekolah menuju jenjang perguruan tinggi, SMA Darul Hikam telah melakukan perubahan strategi persiapan pembelajaran kelas XII agar peserta didik siap menghadapi UTBK atau persiapan tes SBMPTN. Peranan wakasek kurikulum dalam konteks ini sangatlah penting dalam merumuskan desain pembelajaran, penyusunan struktur mata pelajaran inti kelas XII, dan program persiapan guru untuk memberikan mutu pembelajaran yang berkualitas kepada peserta didik. Salah satu upaya yang telah dilakukan adalah dengan mengadakan workshop guru UTBK dengan mengundang *coach* dari salah satu Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Bandung. Selama workshop tersebut para guru diberikan pembinaan selama 3 jam dengan penguatan konsep mata ajar pada bidang mata pelajaran masing-masing.

Program pelatihan guru dan pengembangan guru yang telah dilaksanakan merupakan upaya yang dilakukan oleh manajemen SMA Darul Hikam untuk

meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru sebagai upaya pengembangan kinerja inovatif guru. Hal ini selaras dengan pernyataan Liikanen (dalam Suharsaputra, 2006, hlm. 200): *'To improve productivity we need to address the key issues of innovative performance, the application of new technologies, reengineering organizations and developing the necessary skills'*. Penetapan teknologi baru, rekayasa organisasi serta pengembangan pengetahuan dan keterampilan dapat menjadi cerminan dari kinerja inovatif. Pendapat tersebut menunjukkan tentang perlunya kinerja inovatif dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan pemaparan konteks yang telah diuraikan di atas, pemanfaatan sumber daya yang dilaksanakan untuk mewujudkan pengembangan kinerja inovatif guru semestinya tidak terlepas dari pengelolaan kinerja yang terstruktur dan sistematis. Dengan adanya manajemen kinerja yang dilakukan secara sistematis dan baik akan menciptakan pengembangan kinerja inovatif guru di institusi sekolah. Manajemen kinerja yang sistematis terdiri dari perencanaan kinerja (*performance planning*), pengorganisasian kinerja (*performance planning*), pengarahan (*performance directing*), dan pengawasan/ pengendalian kinerja (*performance controlling*). Kinerja inovatif akan berkembang dengan baik apabila guru mendapatkan *coaching* dan evaluasi yang berkala dari manajemen dan kepala sekolah serta melaksanakan kinerja sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati.

Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Wibowo (2011, hlm. 69-70) bahwa manajemen kinerja merupakan upaya menggerakkan segenap potensi atau sumber daya untuk mencapai tujuan. Dalam tahap operasional manajemen kinerja, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah menyepakati tujuan dan sasaran yang ditentukan bersama oleh manajer dengan pekerja, dalam hal ini yaitu antara kepala sekolah dan guru, langkah selanjutnya adalah merencanakan bagaimana tujuan dan sasaran kinerja bersama harus dicapai dan menentukan standar kinerja masing-masing pekerja dan departemen. Komunikasi dilakukan secara periodik untuk mengetahui perkembangan pencapaian kemajuan kinerja dan mengatasi masalah yang timbul selama proses pekerjaan. Selanjutnya kepala sekolah menggerakkan sumber daya untuk mencapai tujuan dengan cara-cara yang

sudah ditentukan dan memberikan pengarahan agar pencapaian sasaran sesuai dengan perencanaan. Sebagai langkah akhir pada akhir tahun akan dilakukan *review* tahunan dan evaluasi (pengendalian) untuk menilai kinerja yang sudah tercapai.

Manajemen kinerja yang diimplementasikan di SMA Darul Hikam Bandung merupakan hasil perumusan para *stakeholders* di level Perguruan Yayasan Darul Hikam yang kemudian diturunkan dan dijabarkan kembali di level sekolah oleh kepala sekolah. Fungsi dan peran Perguruan Darul Hikam dalam membuat kebijakan penyusunan kinerja pokok guru dan *Key Performance Indicator* (KPI), menetapkan sasaran kinerja serta rencana tindakan kerja, pembinaan guru (*coaching*) serta evaluasi kinerja akan menjadi bagian pokok yang penulis kaji dalam penelitian ini. Selanjutnya penulis pun ingin mengkaji sejauh mana pengembangan kinerja inovatif ini dilakukan dengan sistematis, terprogram, dan terstruktur sesuai dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Selanjutnya konteks penelitian ini adalah mendeskripsikan mengenai praktik-praktik manajemen kinerja guru untuk mengembangkan kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Melihat dari pemaparan yang telah diuraikan pada latar belakang di atas tentang bagaimana manajemen pengembangan kinerja inovatif guru, maka fokus penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.
2. Implementasi kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.
3. Evaluasi kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.
4. Pengembangan kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.

## **1.3 Rumusan Masalah Penelitian**

Adapun permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung?
2. Bagaimana implementasi kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung?

3. Bagaimana evaluasi kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung?
4. Bagaimana pengembangan kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus kajian penelitian dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui informasi mengenai perencanaan kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.
2. Mengetahui informasi mengenai implementasi kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.
3. Mengetahui informasi mengenai evaluasi kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.
4. Mengetahui informasi mengenai pengembangan kinerja inovatif guru di SMA Darul Hikam Bandung.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian keilmuan dalam pengembangan ilmu Administrasi Pendidikan khususnya mengenai manajemen kinerja, peningkatan dan pengembangan kinerja inovatif guru dalam rangka mengembangkan sekolah yang bermutu.

##### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat dari penelitian ini secara praktis adalah sebagai berikut :

- (1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan dan pengetahuan yang luas bagi peneliti, khususnya mengenai manajemen pengembangan kinerja inovatif guru di satuan pendidikan tertentu.

- (2) Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan memiliki *feedback* kepada SMA Daarul Hikam untuk menghadapi kondisi dan situasi yang menuntut terjadinya perubahan atau inovasi kinerja guru.

## 1.6 Struktur Organisasi Tesis

Struktur organisasi dari penulisan tesis ini terdiri atas 5 (lima) bab sebagai berikut:

**BAB I** berisi tentang uraian pendahuluan, yang di dalamnya berisi latar belakang penelitian, identifikasi dan Batasan masalah, perumusan dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta struktur organisasi dalam tesis ini.

**BAB II** berisi tentang kajian pustaka yang menguraikan konsep manajemen kinerja, konsep guru inovatif, dan konsep kinerja inovatif, dan kerangka pemikiran penelitian.

**BAB III** berisi tentang penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian, yang meliputi lokasi dan subjek penelitian, desain dan metode penelitian, instrument penelitian, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

**BAB IV** berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang berisi pengolahan atau analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, dan tujuan penelitian serta berisi pembahasan atau analisis temuan.

**BAB V** berisi tentang kesimpulan dan saran serta implikasi, menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap analisis temuan penelitian serta saran atau rekomendasi yang dapat ditujukan kepada para pembuat kebijakan, kepada para pengguna hasil penelitian yang bersangkutan, serta kepada peneliti berikutnya yang berminat untuk melakukan penelitian selanjutnya.