

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan tidak terlepas dari suatu proses belajar setiap individu yang terlibat di dalamnya. Dalam hal ini, istilah belajar dapat didefinisikan dalam arti luas maupun dalam arti sempit. Dalam arti luas, belajar dapat diartikan sebagai kegiatan psiko-fisik menuju ke perkembangan pribadi seutuhnya. Sedangkan dalam arti sempit, belajar didefinisikan sebagai usaha penguasaan materi ilmu pengetahuan yang merupakan sebagian kegiatan menuju terbentuknya kepribadian seutuhnya (Sardiman, 2004, hlm. 4). Berdasarkan konsep tersebut, dapatlah dikatakan bahwa pada dasarnya belajar menyangkut segala aspek organisme dan tingkah laku pribadi seseorang sebagai rangkaian kegiatan jiwa-raga atau psiko-fisik yang menyangkut unsur cipta, rasa, dan karsa, serta ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Dalam hal ini, Burns (Dunn, 2002, hlm. 1) secara tegas menekankan bahwa, “*Conceives of learning as a relatively permanent change in behaviour with behaviour including both observable activity and internal processes such as thinking, attitudes and emotions*”.

Suatu proses belajar dapat terjadi apabila seseorang yang menjalani proses belajar itu menunjukkan tingkah laku yang berbeda dari sebelumnya. Dengan kata lain, belajar menempatkan seseorang dari status abilitas yang satu ke tingkat abilitas yang lain. Mengenai perubahan status abilitas ini, Bloom (Dunn, 2002, hlm. 1) mengklasifikasikan tiga ranah/matra belajar (*Cognitive domain, Affective domain, Psychomotor domain*) dan rincinya menjadi beberapa jangkauan kemampuan (*level of competence*). Ketiga ranah inilah yang senantiasa menjadi sasaran pengembangan pendidikan di Indonesia yang tersirat dalam visi Sistem Pendidikan Nasional, yakni terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang

menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Langkah-langkah yang diambil pemerintah untuk memenuhi sasaran tersebut di antaranya dengan dikeluarkannya regulasi pemerintah berupa Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Standar Nasional Pendidikan. Berdasarkan konsideran dalam peraturan ini. Apabila dicermati secara lebih mendalam, regulasi-regulasi pemerintah ini dapat dipastikan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya upaya untuk meningkatkan kualitas implementasinya dengan baik, terutama di sekolah-sekolah sebagai ujung tombak layanan pendidikan bagi masyarakat. Dalam hal ini, sekolah merupakan suatu lembaga publik yang secara penuh berfungsi dan berperan sebagai organisasi pembinaan dan pengembangan kualitas sumberdaya manusia yang dikemas dalam bentuk sistem pendidikan.

Sebagai suatu organisasi formal, sekolah tentunya memiliki tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara optimal. Selaras dengan fungsinya sebagai organisasi sosial, efektivitas organisasi sekolah menurut Scheerens (2003, hlm. 87) dinyatakan menurut kondisi-kondisi yang menyumbang untuk merangsang dan memberi penghargaan kepada anggota organisasi karena perilaku mereka selalu mencerminkan tugas (*task-related behavior*). Dengan kata lain adanya keseimbangan yang baik antara pengeluaran tambahan (*overhead*), peluang biaya (*opportunity cost*), dan biaya tak terduga (*shirking*) pada satu sisi, dengan perilaku terkait dengan tugas pada sisi lain. Oleh karenanya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi sekolah yang telah ditetapkan, dituntut adanya seperangkat sistem manajemen organisasi yang tepat, terencana, terarah, dan sistematis.

Berkaitan dengan proses penyelenggaraan organisasi sekolah, guru sebagai salah satu komponen terpenting dari organisasi sekolah senantiasa menjadi sorotan perhatian. Segala bentuk keberhasilan organisasi sekolah, terutama yang berkaitan

dengan *output* dan *outcome* pembelajaran siswa, selalu dikaitkan dengan kinerja guru di sekolah yang bersangkutan. Hal ini dilandasi oleh suatu pandangan bahwa kinerja sangat penting dalam membantu ketercapaian setiap tujuan profesional yang telah direncanakan, karena kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh profesi guru.

Kinerja seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya pada dasarnya dapat meningkat dan menurun. Hal ini terjadi tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Wahjosimudjo (Forum Sejawat, 2010) mengemukakan, “Seseorang mempunyai kinerja akan tergambar dari penampilannya, disiplin, jujur, penuh tanggungjawab, bersahabat, termasuk pula penampilan fisik seperti cara berbicara, berkomunikasi, berpakaian yang bersih, serasi, sehat jasmani dan energik”.

Berkaitan dengan kinerja guru, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya, yaitu prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, proses kerja itu sendiri, dan pertumbuhan. Semua itu menuntut terpenuhinya beberapa kebutuhan yang mencakup (1) rasa aman dan hidup layak, (2) kondisi kerja yang menyenangkan, (3) rasa diikutsertakan, (4) perlakuan yang jujur dan wajar, (5) rasa mampu, (6) pengakuan dan penghargaan, (7) ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, serta (8) kesempatan mengembangkan *self respect*” (Wiles dalam Forum Sejawat, 2010). Kedelapan tuntutan kebutuhan tersebut menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, mengingat tugas dan beban guru, khususnya di Indonesia, yang tidak hanya berperan sebagai pengajar atau pendidik siswa, tetapi juga memiliki tugas tambahan, seperti guru bimbingan dan konseling, guru kelas, kepala laboratorium, kepala perpustakaan, ketua program keahlian, atau wakil dan pembantu Kepala Sekolah.

Di samping itu, dalam Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, secara eksplisit menyebutkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi dan

sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kepemilikan kompetensi hukumnya adalah wajib, artinya bagi guru yang tidak atau kurang memiliki kompetensi akan “gugur” keguruannya. Kompetensi guru dalam hal ini akan menunjukkan tingkat kinerja guru itu sendiri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik, dimana konsep kinerja menunjukkan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu, sebagaimana ditegaskan Bernardin dan Russel (1998, hlm. 239) yang memberikan batasan kinerja sebagai *“the record of outcomes produce on a specified job function or activity during a specified time period”*.

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru ini, pemerintah telah mengeluarkan sebuah regulasi berupa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 10 Tahun 2009 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan yang dilaksanakan melalui dua cara yaitu dalam bentuk penilaian portofolio dan dengan melalui Pendidikan dan latihan Profesional Guru (PLPG). Sertifikasi bagi guru ini dilakukan dengan harapan kinerja guru dapat mengalami peningkatan yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan pemerintah yang tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil dan Sasaran Pelaksanaan Kinerja (SPK) yang tertuang dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG).

Berdasarkan standar tersebut, kinerja menunjukkan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu sebagai akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Keterampilan ini diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Demikian pula halnya dengan guru, dimana kinerja guru menunjukkan suatu kemampuan dan

prestasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pengajar dan pendidik di sekolah.

Berkaitan dengan itu, seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya itu sudah barang tentu tidak akan terlepas dari berbagai kendala dan tantangan, terutama yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya. Oleh sebab itu, pemerintah terus berupaya untuk membina dan mengembangkan kinerja guru melalui berbagai program yang mendorong motivasi kinerja guru itu sendiri, baik berupa kegiatan pembinaan dan pelatihan maupun program-program peningkatan kesejahteraan guru itu sendiri, di antaranya seperti penerapan program sertifikasi guru yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan profesionalisme kinerja guru. Namun, pada faktanya hingga saat ini, belum banyak memberikan sumbangan terhadap peningkatan kinerja guru yang bersangkutan. Hal ini terungkap dalam hasil pengkajian Prof. Dr. Baedhowi (Kompas, 13 November 2009) pada pengukuhan guru besarnya yang memaparkan bahwa motivasi para guru mengikuti sertifikasi umumnya terkait aspek finansial, yaitu segera mendapat tunjangan profesi, karena besarnya tunjangan finansial inilah yang pada umumnya menjadi motivasi bagi guru “berlomba-lomba” untuk mengikuti program sertifikasi tersebut. Kenyataan ini tentunya menyimpang dari apa yang menjadi visi dan misi program sertifikasi guru itu sendiri.

Sementara itu, dari segi kepemimpinan organisasi sekolah, seorang kepala sekolah memiliki fungsi dan kendali dalam peningkatan kinerja guru yang berada di dalam lingkup tanggung jawabnya. Tuntutan kebutuhan akan adanya upaya supervisi dari kepala sekolah sebagai pimpinan menjadi salah satu alternatif dalam upaya meningkatkan dan mengendalikan (*controlling*) kinerja guru di sekolah. Kepala sekolah yang bersinergi dengan pengawas mata pelajaran atau pengawas sekolah mempunyai peran penting dalam memperbaiki kinerja guru melalui supervisi manajerial dan supervisi akademik. Kepala sekolah dan Pengawas mata pelajaran atau pengawas satuan pendidikan merupakan jembatan antara pembuat keputusan

dengan sekolah sebagai media penyedia masukan dalam pengambilan kebijakan yang telah dan akan dikeluarkan yang berkaitan dengan pengembangan layanan pendidikan, khususnya pengendalian kinerja guru (Slamet, 2013, hlm. 4). Kepala sekolah dan pengawas diharapkan aktif mengawasi pelaksanaan kebijakan dengan cara mencari data masukan *customer* pendidikan dalam menyikapi program di sekolah. Tidak diharapkan, pengawas hanya melaksanakan kunjungan rutin tanpa menyentuh teknis pembelajaran dan pengendalian mutu pendidikan di sekolah.

Pengawasan yang dimaksud dalam hal ini adalah suatu aktivitas manajemen yang diterapkan kepala sekolah dan pengawas dalam melakukan kontrol untuk meyakinkan kinerja guru yang dipimpinnya sejalan dengan apa yang direncanakan dan mengoreksi berbagai penyimpangan kinerja guru yang terjadi. Senada dengan itu, Robbins (2013, hlm. 348) mengemukakan:

Control is the management function that involves monitoring activities to ensure that they're being accomplished as planned and correcting any significant deviations... An effective control system ensures that activities are completed in ways that lead to the attainment of the organization's goals. The effectiveness of a control system is determined by how well it facilitates goal achievement.

Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa apabila berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru, baik faktor internal individu guru maupun faktor eksternal yang sulit untuk “diintervensi” agar selaras dengan upaya peningkatan kompetensi guru yang bersangkutan, maka upaya pengawasan dan pengendalian kinerja guru ini menjadi suatu tindakan yang sangat vital untuk dilakukan agar kualitas kinerja guru di sekolah dapat terus ditingkatkan.

Berkenaan dengan fungsi pengendalian kinerja guru yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan pengawas ini, pada faktanya masih banyak ditemukan distorsi. Suatu hasil penelitian (Sulaiman, T.thn., hlm. 8) menunjukkan bahwa antara supervisi yang dilakukan pengawas dengan kinerja dan profesionalisme guru tidak menunjukkan adanya hubungan timbal balik yang lebih baik dan lebih bermanfaat satu sama lain. Ini dikarenakan kurangnya intensitas supervisi dan pengawasan baik

dari pengawas sekolah maupun kepala sekolah terhadap proses kinerja guru di sekolah yang bersangkutan. Padahal dalam ketentuannya, supervisi dan pengawasan harus dilakukan sekurang-kurangnya tiga kali dalam satu semester, yaitu pada masa awal (permulaan masa pembelajaran), tengah semester, dan akhir semester (masa evaluasi pembelajaran). Di samping itu, dalam pelaksanaan supervisi dan pengawasan terhadap kinerja guru, baik yang dilakukan oleh pengawas sekolah maupun kepala sekolah, masih terkesan mencari-cari kesalahan guru dan bukan bantuan berupa solusi pemecahan atas permasalahan yang dihadapi mereka (Sulaiman, T.thn., hlm. 8), padahal guru sangat mengharapkan bantuan mereka baik sebagai pembina, pemberi layanan dan bantuan, maupun sebagai mitra kerja dalam mengembangkan misi pendidikan yang lebih baik secara bersama-sama.

Fenomena sebagaimana diuraikan tadi sering pula ditemukan dalam proses pembinaan kinerja guru pada beberapa SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat, seperti SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin. Melalui studi pendahuluan di beberapa SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat tersebut, ditemukan bahwa ditinjau dari aspek kinerjanya, Laporan Akuntabilitas Kinerja Guru pada ketiga SMP Negeri tersebut yang didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tahun 2014 yang didasarkan pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) No. 1 tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, menunjukkan bahwa secara keseluruhan rata-rata kinerja guru di ketiga SMP Negeri tersebut dikategorikan baik. Namun, dalam beberapa aspek masih terdapat kekurangan.

Pada SMP Negeri 1 Lembang yang merupakan salah satu SMP Negeri utama di Kabupaten Bandung Barat, hasil penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SPK) guru menunjukkan ketercapaian sasaran kerja yang baik (tabel 1.1). Namun demikian, jika ditelaah secara seksama, dalam proses penilaiannya terdapat ketidaksesuaian perhitungan dengan ketentuan dalam Perka BKN No. 1 tahun 2013, dimana maksimal

pencapaian nilai untuk setiap aspek adalah 92,00, sedangkan pada daftar Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut terdapat angka di atas 92,00.

Tabel 1.1
Rata-rata Pencapaian Nilai SKP
Guru SMPN 1 Lembang tahun 2014

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Capaian Nilai	Sebutan
1	Merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi, menilai, menganalisis pembelajaran, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian.	88,67	Baik
2	Menjadi Wali Kelas/Wakasek	87,84	Baik
3	Mengikuti diklat fungsional lamanya antara 30 s/d 80 jam.	93,39	Sangat Baik
4	Menjadi anggota kegiatan yang berkaitan dengan tugas jabatan sebagai anggota aktif.	87,00	Baik
5	Menjadi anggota organisasi profesi sebagai anggota aktif.	87,00	Baik
6	Sebagai pengawas ujian penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah	87,00	Baik
Jumlah capaian nilai SKP		530,90	
Rata-rata capaian nilai SKP		88,48	Baik

Sumber: Diolah dari data DP3 SMPN 1 Lembang tahun 2014.

Pada faktanya, hasil penilaian ini luput dari pemeriksaan pengawas sekolah. Berdasarkan penelaahan peneliti pada studi pendahuluan ini, ditemukan bahwa ketidaksesuaian perhitungan tersebut terjadi pada program aplikasi IT (Teknologi Informasi) yang digunakan untuk menginput data penilaian kerja guru yang tidak sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Perka BKN No. 1 tahun 2013, dan hal tersebut terjadi pada seluruh penilaian kinerja guru di SMPN 1 Lembang. Hal ini membuktikan kurangnya akurasi penilaian kinerja guru di sekolah tersebut. Kondisi ini merupakan dampak dari lemahnya penyelenggaraan fungsi-fungsi manajemen peningkatan kinerja guru di SMPN 1 Lembang dimana proses peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan terkesan berupa kegiatan rutin dalam

Risbon Sianturi, 2017

MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU BERBASIS SEKOLAH

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

bentuk supervisi akademik atau pelibatan guru dalam kegiatan-kegiatan pembinaan kompetensi seperti seminar, penataran, dan sebagainya. Sementara pengawasan dan pengendalian dalam implementasi hasil pembinaan tersebut serta evaluasinya tidak dilakukan secara terukur berdasarkan suatu standar kinerja khusus, namun lebih cenderung mengutamakan pemenuhan kebutuhan kenaikan pangkat/golongan status kepegawaian guru itu sendiri. Bahkan, prosedur manajemen peningkatan kinerja guru yang seharusnya diterapkan secara terstruktur dan terprogram serta terdokumentasikan, tidak tampak dalam implementasinya di lingkungan sekolah.

Sementara itu, hasil penilaian terhadap sasaran penilaian kinerja guru di SMPN 1 Padalarang, secara keseluruhan dikategorikan baik (tabel 1.2). Namun, dalam aspek pelaksanaan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) masih kurang, padahal kompetensi kinerja guru dalam melakukan PTK merupakan salah satu tuntutan kebutuhan agar guru yang bersangkutan mengetahui kekurangan atau kelemahannya dalam melaksanakan tugas pembelajaran siswa untuk selanjutnya diperbaiki.

Tabel 1.2
Rata-rata Pencapaian Nilai SKP
Guru SMPN 1 Padalarang tahun 2014

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Capaian Nilai	Sebutan
1	Menyusun silabus pembelajaran mata pelajaran	88,67	Baik
2	Menyusun program tahunan	92,00	Sangat baik
3	Menyusun program semester	92,00	Sangat baik
4	Menyusun RPP	92,00	Sangat baik
5	Pelaksanaan pembelajaran	91,18	Baik
6	Melaksanakan evaluasi/penilaian	92,00	Sangat baik
7	Melaksanakan analisis hasil belajar	85,33	Baik
8	Membuat program perbaikan dan pengayaan	85,33	Baik
9	Tugas tambahan (wakasek)	92,00	Sangat baik
10	Panitia US dan UN	92,00	Sangat baik
11	Tim Pengembang Sekolah	92,00	Sangat baik
12	Tim Akreditasi Sekolah	92,00	Sangat baik
13	Mengikuti kegiatan MGMP	88,67	Baik
14	Mengikuti diklat pembelajaran dan pendidikan	92,00	Sangat baik
15	Melaksanakan PTK dan mempresentasikannya	52,00	Kurang

Risbon Sianturi, 2017

MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU BERBASIS SEKOLAH

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Jumlah capaian nilai SKP	1228,10	
Rata-rata capaian nilai SKP	81,87	Baik

Sumber: Diolah dari data DP3 SMPN 1 Padalarang tahun 2014.

Kenyataan ini menunjukkan masih kurangnya pembinaan dalam peningkatan kinerja guru di SMPN 1 Padalarang yang diterapkan oleh pimpinan sekolah maupun pengawas sekolah tersebut. Kelemahan ini tampak pada upaya-upaya pengendalian kinerja guru dimana proses implementasi hasil pengembangan dan pembinaan kompetensi guru cenderung terfokus pada upaya pemenuhan kriteria penyelenggaraan organisasi sekolah untuk memenuhi kebutuhan penilaian standar sekolah. Hal ini secara langsung atau tidak, sangat mempengaruhi pengorganisasian kinerja guru di SMPN 1 Padalarang dimana seharusnya setiap individu guru diarahkan dan dibina agar mampu mengkaji kemampuannya sendiri dalam pelaksanaan tugas mengajarnya sehingga mengetahui apa yang harus mereka perbaiki atau perlu ditingkatkan. Upaya-upaya seperti ini kurang tampak dalam proses pengendalian kinerja guru di sekolah yang seyogianya menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan pengawas sekolah. Di samping itu, upaya-upaya peningkatan kinerja guru yang diselenggarakan lebih mengutamakan pelibatan guru dalam kegiatan-kegiatan pembinaan seperti pelatihan/ lokakarya dibandingkan dengan pembinaan intensif di lingkungan sekolah yang pada akhirnya konsentrasi dan tenaga guru lebih banyak “terkurus” untuk kegiatan-kegiatan tersebut daripada untuk melayani proses pembelajaran peserta didik. Di sini menunjukkan bahwa proses peningkatan kinerja guru di SMPN 1 Padalarang tidak diterapkan secara terencana dan tidak terprogram dengan baik.

Berkaitan dengan hasil penilaian kinerja guru di SMPN 1 Cililin, rata-rata pencapaian nilai sasaran kerja guru di SMPN 1 Cililin secara keseluruhan menunjukkan hasil dengan kategori baik (tabel 1.3). Akan tetapi, seperti halnya yang terjadi di SMPN 1 Lembang, di penilaian SPK guru di SMPN 1 Cililin pun menunjukkan adanya ketidaksesuaian proses perhitungan hasil penilaian dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Perka BKN No. 1 tahun 2013 sebagai akibat

dari kesalahan dalam penerapan sistem aplikasi IT yang digunakan, dan hal ini pun luput dari pemeriksaan pengawas sekolah.

Hal ini salah satunya disebabkan oleh perbedaan interpretasi masing-masing sekolah terhadap ketentuan-ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Perka BKN No. 1 tahun 2013, terutama dalam hal pengelompokan aspek penilaian tugas utama, tugas penunjang, dan tugas tambahan bagi guru.

Tabel 1.3
Rata-rata Pencapaian Nilai SKP
Guru SMPN 1 Cililin tahun 2014

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Capaian Nilai	Sebutan
1	Merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai hasil pembelajaran, menganalisis hasil pembelajaran, melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian	92,19	Sangat baik
2	Merencanakan dan melaksanakan pembimbingan, mengevaluasi dan menilai hasil pembimbingan, menganalisis hasil pembimbingan, melaksanakan tindak lanjut pembimbingan.	88,67	Baik
3	Melaksanakan lokakarya atau kegiatan bersama (seperti Kelompok Kerja Guru) untuk menyusun perangkat kurikulum dan atau pembelajaran.	87,10	Baik
4	Menyusun kurikulum pada satuan pendidikannya.	92,00	Baik
5	Menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses hasil belajar.	92,00	Baik
6	Melaksanakan membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.	73,50	Baik
Jumlah capaian nilai SKP		525,46	
Rata-rata capaian nilai SKP		87,58	Baik

Sumber: Diolah dari data DP3 SMPN 1 Cililin tahun 2014.

Kondisi ini mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh pimpinan sekolah yang dalam hal ini adalah kepala sekolah untuk mengelola proses peningkatan kinerja guru di sekolah. Dampak dari lemahnya proses manajemen peningkatan kinerja guru di SMPN 1 Cililin ini, dimana proses peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan terkesan berupa kegiatan rutin dalam bentuk pelibatan guru dalam kegiatan-kegiatan

Risbon Sianturi, 2017

MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU BERBASIS SEKOLAH

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pembinaan kompetensi seperti pelatihan/lokakarya dan kegiatan-kegiatan MGMP. Sementara pengawasan dan pengendalian dalam implementasi hasil dari kegiatan-kegiatan tersebut serta evaluasinya tidak dilakukan secara terukur berdasarkan suatu standar kinerja khusus, namun lebih cenderung mengutamakan pemenuhan kebutuhan kenaikan pangkat/golongan status kepegawaian guru itu sendiri. Bahkan, prosedur manajemen peningkatan kinerja guru yang seharusnya diterapkan secara terstruktur dan terprogram serta terdokumentasikan, tidak tampak dalam implementasinya di lingkungan sekolah.

Di samping kekurangan-kekurangan dalam penilaian sasaran kerja guru di ketiga SMP Negeri sebagaimana yang telah diuraikan tadi, ditinjau dari aspek-aspek yang dinilainya tampak masih beragam di setiap sekolah, tidak ada keseragaman aspek yang menjadi standar penilaian.

Kekurangan-kekurangan dalam penilaian sasaran kerja guru di ketiga SMP Negeri ini menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam upaya pengelolaan peningkatan kinerja guru baik oleh kepala sekolah maupun pengawas sekolah yang bersangkutan. Sedangkan secara teoretik, manajemen peningkatan kinerja guru perlu memperhatikan domain-domain yang perlu dinilai secara akurat sebagaimana dikemukakan Pelaez (2013, hlm. 32):

Determining the domains to be appraised helps to define the core responsibilities of teachers and the kind of performance that is valued as 'good teaching' ... teachers' responsibilities into four major areas: planning and preparation; instruction; the classroom environment; and professional responsibilities...Other frequently appraised aspects include the professional development undertaken by teachers, teachers' contributions to school development, and links to external partners or the community. These elements can be seen as part of teachers' broader 'professional responsibilities'.

Berdasarkan pandangan tersebut, terungkap bahwa dengan mengukur aspek-aspek penilaian yang mencakup perencanaan dan persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penguasaan kelas, dan tanggung jawab profesional, termasuk kontribusi guru dalam pengembangan sekolah.

Sementara itu, ditinjau dari aspek perilaku kerjanya, guru di ketiga SMP Negeri tersebut secara keseluruhan dikategorikan baik. Aspek-aspek perilaku kerja yang diukur sebagai indikator kinerja guru ini mencakup orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Namun, meskipun dikategorikan baik, secara kuantitatif hasil penilaiannya masih belum dapat mencapai target yang diharapkan sebagaimana ditetapkan dalam Perka BKN No. 1 tahun 2013, yang pada umumnya masih belum mampu mencapai kategori sangat baik.

Berdasarkan data dan fakta tersebut, mengindikasikan adanya kelemahan atau kurang-optimalan dalam manajemen peningkatan kinerja guru yang seharusnya dilakukan kepala sekolah atau pengawas sekolah untuk memberikan layanan pembinaan dan bantuan dalam pemecahan masalah kinerja yang dihadapi guru. Di samping itu, dalam hal pembinaan terhadap profesionalisme kinerja guru yang dilakukan oleh pengawas sekolah pun masih belum efektif, ini tampak dari adanya fakta bahwa di wilayah Kabupaten Bandung Barat, penugasan pengawas sekolah oleh Dinas Pendidikan Kabupaten yang hanya menempatkan satu orang pengawas sekolah untuk membina tiga hingga empat SMP Negeri dan beberapa SMP swasta yang bertugas membina dan mengawasi kinerja sekolah, termasuk kinerja masing-masing kepala sekolahnya serta membina guru yang bertugas di sekolah-sekolah tersebut, sementara jumlah guru pada masing-masing SMP rata-rata lebih dari 40 orang. Kenyataan ini sangat menyulitkan pengawas sekolah untuk dapat membina kinerja guru di sekolah-sekolah yang menjadi kewenangannya secara optimal.

Selain itu, pembinaan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah pun belum efektif. Hal ini terungkap dalam studi pendahuluan yang menunjukkan bahwa pembinaan kinerja guru di SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin sebagai SMP Negeri utama di Kabupaten Bandung Barat ini pada umumnya dilakukan melalui kegiatan supervisi akademik yang lebih terfokus pada proses perencanaan pengajaran dan penyiapan berbagai perangkat administrasi pengajaran, sedangkan dalam hal supervisi secara langsung terhadap pelaksanaan pembelajaran

sangat jarang dilaksanakan. Dengan kondisi seperti ini, efektifitas dan profesionalitas kinerja guru di sekolah-sekolah tersebut kurang terpantau/teramati, sehingga kinerja guru yang bersangkutan tidak terbina secara optimal.

Demikian pula halnya dengan upaya pengembangan dan peningkatan profesionalisme kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah pada beberapa SMP Negeri utama di Kabupaten Bandung Barat. Upaya pengembangan dan peningkatan profesionalisme kinerja guru di sekolah-sekolah ini pada umumnya dilakukan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan wawasan pedagogik dan akademik seperti seminar dan pelatihan/*workshop*, termasuk pelatihan untuk sertifikasi guru. Namun, karena padatnya tugas mengajar yang harus dilaksanakan oleh para guru ini, maka sangat terbatas kesempatan mereka untuk dapat terlibat dalam berbagai kegiatan pengembangan kompetensi profesionalnya.

Hasil studi pendahuluan pada SMP Negeri 1 Lembang, SMP Negeri 1 Padalarang, dan SMP Negeri 1 Cililin menunjukkan bahwa manajemen peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah selama ini pada ketiga SMP Negeri tersebut masih belum optimal. Hal tersebut tampak dari tidak terprogramnya upaya peningkatan kinerja guru di sekolah yang bersangkutan, baik untuk jangka menengah maupun untuk jangka panjang. Ditinjau dari segi perencanaan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah lebih cenderung menjadwalkan supervisi pembelajaran yang dilakukan guru sekali dalam satu tahun pelajaran (dokumen supervisi akademik SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin tahun pelajaran 2014/2015), dan hal itupun dalam pelaksanaannya lebih menekankan pada pemeriksaan kelengkapan administrasi pengajaran. Sedangkan dalam hal kompetensi guru dalam pengajaran, baik perencanaan maupun pelaksanaannya kurang memberikan masukan dan pemecahan masalah atau solusi terhadap kesulitan dan kendala yang dihadapi guru dalam melakukan tugas dan fungsinya. Sementara itu, dalam hal peningkatan kinerja profesionalisme guru, belum terlihat adanya upaya perencanaan yang terprogram dan terstruktur secara jelas. Hal ini tampak dari

perencanaan peningkatan kinerja guru yang tidak tertuang secara terperinci dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) atau RKAS, baik bentuk, sistem, maupun strategi peningkatan kinerja gurunya. Upaya peningkatan kinerja guru yang diterapkan lebih cenderung dilakukan dengan melibatkan guru dalam kegiatan-kegiatan seperti seminar atau *workshop* di luar sekolah secara temporer, dan kesempatan untuk itu pun tidak dimiliki oleh setiap guru.

Dalam hal pengawasan dan evaluasi mengenai peningkatan kinerja guru baik di SMP Negeri 1 Lembang, SMP Negeri 1 Padalarang, maupun di SMP Negeri 1 Cililin yang dilakukan kepala sekolah maupun pengawas sekolah lebih cenderung terfokus pada upaya pemantauan terhadap kelengkapan dokumen pembelajaran yang dipenuhi guru. Sementara cara diskusi terfokus antara kepala sekolah atau pengawas sekolah dengan guru yang bersangkutan jarang dilakukan, bahkan sebagian besar guru di sekolah-sekolah tersebut belum pernah dilibatkan dalam diskusi secara khusus dengan pimpinan sekolah berkaitan dengan kinerja yang mereka tunjukkan.

Berlandaskan pada fakta yang ditemukan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru pada SMP-SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat serta kelemahan dalam pengelolaan kinerjanya, antara lain meliputi:

1. Berdasarkan hasil penilaian DP3 guru tahun 2014, terkesan adanya suatu fenomena belum optimalnya kinerja guru yang tampak pada komponen prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran kerjasama, dan prakarsa.
2. Berkaitan dengan penilaian sasaran kinerja guru tahun 2014, masih ditemukan ketidaksesuaian perhitungan sebagai akibat dari kesalahan-kesalahan teknis yang luput dari pengawasan dan pemeriksaan, yang pada akhirnya hal tersebut dapat mempengaruhi ketidakakuratan dalam pengukuran kinerja guru itu sendiri.
3. Tindakan supervisi yang dilakukan secara berkelanjutan dengan mengukur setiap komponen kompetensi yang perlu dipenuhi setiap guru oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah belum cukup untuk memotivasi kinerja guru, karena di samping

penilaian yang dilakukan lebih bersifat formalitas dan kurang objektif, komunikasi dan layanan pembinaan dalam pemecahan masalah kinerja yang dihadapi guru pun masih belum optimal, serta pengawasan yang terkesan tidak terarah pada penemuan atau pemberian solusi.

Berdasarkan pada fenomena-fenomena kurang optimalnya pelaksanaan fungsi manajemen kinerja guru baik oleh pengawas sekolah maupun kepala sekolah serta kurangnya kesempatan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi profesional guru yang ditemukan pada ketiga SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat tersebut, dipandang perlu adanya suatu pengkajian yang lebih mendalam berkaitan dengan manajemen kinerja guru untuk meningkatkan kompetensi profesional dan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan bagi peserta didik, khususnya di wilayah Kabupaten Bandung Barat. Hal inilah yang menjadi dasar pemikiran peneliti untuk mengkaji dan menemukan alternatif manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah pada SMP-SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat, khususnya SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin yang lebih efektif, optimal, dan tepat sasaran.

B. Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan pada fakta dan fenomena yang terjadi berkaitan dengan kinerja guru pada SMP-SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat, khususnya SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin sebagaimana diuraikan sebelumnya, penelitian ini difokuskan pada manajemen peningkatan kualitas kinerja guru berbasis sekolah pada SMP-SMP Negeri tersebut.

2. Rumusan Masalah

Masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang tepat untuk diterapkan pada SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat?

Mengacu pada rumusan masalah tersebut, beberapa pertanyaan penelitian utama yang dikaji dan ditelaah dalam penelitian ini mencakup:

1. Bagaimana perencanaan peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang dilaksanakan pada SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat?
2. Bagaimana pengorganisasian peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang dilaksanakan pada SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat?
3. Bagaimana proses pelaksanaan peningkatan kinerja guru berbasis sekolah pada SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat?
4. Bagaimana proses pengawasan dan evaluasi yang dilakukan terhadap manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah pada SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat?
5. Model manajemen seperti apakah yang tepat untuk diterapkan dalam proses peningkatan kinerja guru berbasis sekolah pada SMP-SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat?

C. Tujuan Penelitian

Penelaahan terhadap masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian ini diarahkan untuk mencapai beberapa tujuan penelitian terkait dengan manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang mencakup:

1. Perencanaan peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang tepat untuk dilaksanakan pada SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat.
2. Pengorganisasian peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang tepat untuk dilaksanakan pada SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat.

3. Proses pelaksanaan peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang tepat bagi SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat.
4. Proses pengawasan dan evaluasi yang efektif untuk dilakukan terhadap manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah pada SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin di Kabupaten Bandung Barat.
5. Model manajemen yang tepat untuk diterapkan dalam proses peningkatan kinerja guru berbasis sekolah pada SMP-SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat.

D. Manfaat Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk memperkaya khasanah keilmuan manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen peningkatan kinerja guru, mengingat bahwa dalam kedudukannya penelitian ini merupakan suatu proses pengkajian dalam disiplin ilmu administrasi pendidikan yang secara teoretis memiliki posisi strategis dalam membahas dan mempelajari masalah-masalah manajemen dan administrasi pendidikan yang berkembang di Indonesia serta mengembangkan pemikiran kritis dan alternatif menjawab tantangan yang ada.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan mafaat bagi:

1. Lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi, dapat dijadikan sebagai masukan dalam penentuan kebijakan penyelenggaraan layanan pendidikan yang berkaitan dengan pengawasan dan pengendalian tenaga pendidik bagi para mahasiswanya.
2. Tenaga pendidik dan kependidikan, khususnya pengawas sekolah dan kepala sekolah, dapat dijadikan sebagai sumber penambah wawasan pengetahuan yang berkaitan dengan sistem pengendalian kinerja guru serta wawasan dalam memberikan layanan pembinaan bagi guru yang tentunya tidak mustahil banyak menghadapi kendala dan tantangan kinerja dalam menjalankan tugasnya.

- c. Pemerintah, khususnya Kementerian Pendidikan, Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi, serta Dinas-Dinas Pendidikan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan sumbang saran sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan berbagai kebijakan yang berkaitan pengembangan sistem pengawasan dan pengendalian kinerja guru.

E. Struktur Organisasi Disertasi

Hasil penelitian ini disusun secara sistematis dan terstruktur dengan sistematika sebagai berikut.

Bab I (Pendahuluan) mencakup latar belakang masalah penelitian, fokus dan rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta struktur organisasi penyusunan disertasi.

Bab II (Kajian Teoretis) mencakup konsep dan teori yang berkaitan dengan konsep kinerja guru, konsep manajemen kinerja pegawai, serta teori-teori manajemen peningkatan kinerja guru. Pada bab ini pun diungkap beberapa hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan manajemen peningkatan kinerja guru baik berupa penelitian dalam bentuk tesis, disertasi, maupun penelitian lainnya.

Bab III (Metode Penelitian) mencakup desain penelitian, partisipan dan tempat penelitian, pengumpulan data, analisis data, serta isu etik penelitian.

Bab IV (Temuan dan Pembahasan) mencakup temuan penelitian yang diawali dengan uraian ringkas temuan penelitian serta analisis dan pembahasan berdasarkan *grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab V (Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi) mencakup uraian simpulan yang menjawab masalah penelitian serta implikasi dan rekomendasi yang ditujukan kepada pembuat kebijakan yang berwenang, para pengguna hasil penelitian, serta pada peneliti yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut.