

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Secara keseluruhan, penggunaan metode dalam penelitian ini merupakan metode kualitatif atau *qualitative research (naturalistic inquiry)* yang menurut Bogdan dan Biklen (1982, hlm. 2) bahwa *naturalistic inquiry* berorientasi pada fenomena alami dan mendasar yang terjadi pada subjek penelitian. Penggunaan metode ini didasarkan atas tiga pertimbangan, yaitu terdapatnya kesesuaian antara kebutuhan operasional penelitian dengan analisis masalah, kesesuaian antara hakikat metode penelitian dengan subjek yang diteliti, serta adanya kerangka konseptual yang fleksibel. Dalam prosesnya, penelitian kualitatif ini akan mengalami perkembangan, khususnya dalam hal masalah yang diteliti, yang semuanya tergantung pada perkembangan temuan yang terjadi di lapangan, sebagaimana dikemukakan Sugiyono (2012, hlm. 205):

Dalam penelitian kualitatif, akan terjadi tiga kemungkinan terhadap ‘masalah’ yang dibawa oleh peneliti dalam penelitian. Yang pertama, masalah yang dibawa peneliti tetap, sehingga sejak awal sampai akhir penelitian sama. Yang kedua, ‘masalah’ yang dibawa peneliti setelah memasuki penelitian berkembang yaitu memperluas atau memperdalam masalah yang telah ditetapkan. ... Yang ketiga, ‘masalah’ yang dibawa peneliti setelah memasuki lapangan berubah total sehingga harus ‘ganti’ masalah

Sementara itu, Satori dan Komariah (2014, hlm. 22) menegaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada kualitas atau hal terpenting yang dieksplorasi dan diperdalam dari suatu fenomena sosial atau lingkungan sosial.

Dengan didasari oleh pendapat tersebut, penerapan metode kualitatif (*naturalistic inquiry*) dalam penelitian ini: pertama, bertolak dari kemampuan pemberian makna yang jelas terhadap fenomena yang diteliti untuk mendapatkan kesesuaian antara fenomena yang diteliti dengan konsep empiriknya, yaitu proses

manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang ditinjau dari sudut pandang kajian manajemen dan administrasi pendidikan sebagai bagian dari ilmu sosial. Kedua, ditinjau dari segi karakternya, metode ini memiliki kesesuaian dengan karakter objek penelitian yang meliputi eksplorasi intensif untuk menggali informasi secara mendalam agar memudahkan pemahaman dan pembahasan mengenai berbagai aspek yang berbeda di balik masalah penelitian, komunikasi langsung dengan sumber data untuk memperoleh informasi yang akurat, dan menghindari terjadinya “salah pengertian” (*misunderstanding*) dalam memahami aspek-aspek yang terlibat dalam penelitian, serta kerangka kerja dan kerangka konseptual yang fleksibel yang bertindak sebagai panduan teoretis proses inkuiri di lapangan. Ketiga, dalam penggunaan metode kualitatif ini pertanyaan penelitian tidak dirumuskan atas dasar definisi operasional dari suatu variabel penelitian dan tidak dimaksudkan untuk memahami gejala-gejala yang kompleks dalam kaitannya dengan aspek-aspek lain (*incontext*), melainkan dengan menempatkan perhatian untuk memahami perilaku, pendapat, persepsi, sikap, dan lain-lain berdasarkan pandangan subjek yang diteliti.

Sementara itu, ditinjau dari jenis penelitiannya yang terfokus pada suatu isu fenomena sosial, yakni manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah pada SMP Negeri 1 Lembang, SMP Negeri 1 Padalarang, dan SMP Negeri 1 Cililin Kabupaten Bandung Barat, penelitian ini menerapkan jenis penelitian kasus atau studi kasus. Sebagai salah satu jenis penelitian dalam metode kualitatif (Satori dan Komariah, 2014, hlm. 33), penggunaan jenis penelitian kasus dalam mengkaji dan menelaah manajemen peningkatan kinerja guru di ketiga SMP negeri tersebut mengacu pada pendapat Miriam (1998, hlm. 27) yang mengemukakan, “*A qualitative case study is an intensive, holistic description and analysis of a single instance, phenomenon, or unit*”.

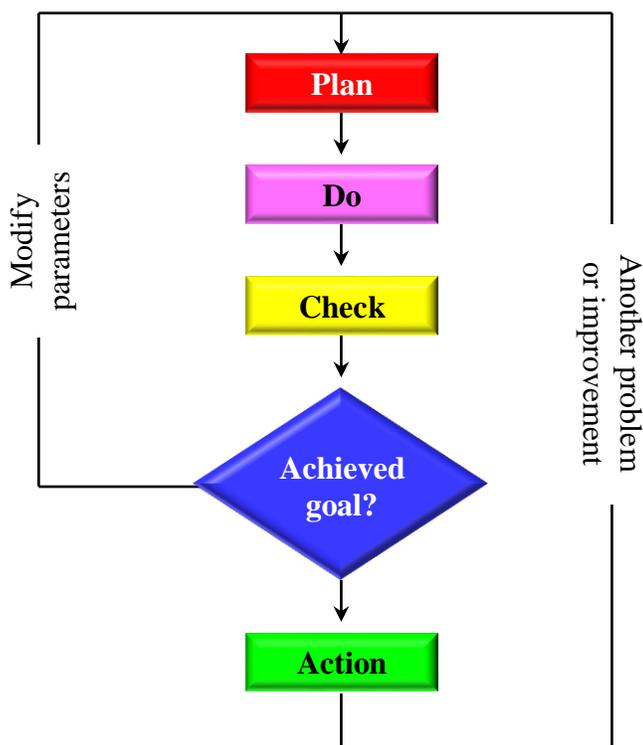
Di dalam penelitian ini, desain penelitian kasus dipilih karena karakteristik dari penelitian kasus ini menunjukkan sifat yang partikularistik. Partikularistik di sini adalah sifat yang menunjukkan bahwa jenis penelitian ini terfokus pada satu situasi,

peristiwa, atau fenomena, yaitu manajemen peningkatan kinerja guru pada masing-masing sekolah yang diteliti. Hal ini sejalan dengan pendapat Shaw (Miriam, 1998, hlm. 29), “*Case study concentrate on the way particular groups of people confront specific problem. Taking holistic view of the situation. They are problem centered, small scale, entrepreneurial endeavors*”. Sifat kedua yang menjadi dasar penggunaan jenis penelitian ini adalah bahwa penelitian kasus memiliki sifat deskriptif yang di dalamnya “kaya” akan penggambaran fenomena yang terjadi pada objek penelitian, seperti tindakan atau perilaku individu (guru, pengawas, kepala sekolah) dalam proses manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah, dan sebagainya. Sedangkan sifat ketiga dari jenis studi kasus yang menjadi dasar penggunaannya dalam penelitian ini adalah sifat heuristik dimana penelitian mengenai manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah ini dapat memberikan penjelasan dan pemahaman yang lebih mendalam. Hal ini sejalan dengan pendapat Stake (Miriam, 1998, hlm. 30) yang mengemukakan:

*Previously unknown relationships and variables can be expected to emerge from case studies leading to a rethinking of phenomenon being studied. Insight into how things get to be the way they are can be expected to result from case studies.*

Berdasarkan pada ketiga sifat penelitian kasus tersebut, maka penelitian ini diarahkan pada satu tema sentral yaitu manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah, sementara judul penelitiannya baru dapat dimunculkan secara konkret setelah seluruh penelitian selesai dilakukan dengan mengekspos fenomena yang diteliti. Sementara itu, konsep yang dirancang ditujukan untuk menjelaskan dan merumuskan pemahaman makna emik (yang berhubungan dengan apa yang dipahami, dimaknai, dan dirasakan informan dan subjek-objek penelitian) sehingga dapat mengungkapkan dunia rasional pemaknaan informan dan subjek-objek penelitian terhadap diri mereka dan lingkungannya serta terhadap fenomena yang menjadi realitas sosial yang diteliti (Bungin, 2007, hlm. 77).

Dalam hal pendekatan yang digunakan untuk mengkaji proses manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah pada SMP-SMP Negeri yang dijadikan lokasi penelitian sebagai upaya peningkatan kinerja sumberdaya manusia, dalam penelitian ini dicoba diterapkan suatu pendekatan analisis manajemen peningkatan kinerja berkelanjutan yang dikenal dengan model “siklus Deming” (*Deming Cycle*) atau pendekatan PDCA. Siklus Deming ini mencakup empat fase yaitu *Plan*, *Do*, *Check (Study)*, dan *Action* (Andersen dalam Lodgaard dan Aasland, 2011, hlm. 3). Secara ilustratif, proses pengkajian manajemen peningkatan kinerja guru melalui pendekatan PDCA dalam penelitian ini diperlihatkan pada gambar 3.3.



Gambar 3.3 Pengkajian Manajemen Peningkatan Kinerja Guru melalui Pendekatan PDCA (diadopsi dari Weinstein dan Vasovski, 2004)

Penerapan pendekatan model siklus Deming ini dimaksudkan untuk menemukan metode terbaik dalam upaya peningkatan kinerja secara terus menerus

dan berkesinambungan sebagai tindakan korektif baik temporer maupun permanen. Penerapan aspek-aspek PDCA ini diarahkan pada tiga pertanyaan dasar, yaitu: “*What are we trying to accomplish? How will we know that a change is an improvement? What changes can we make to improve?*” (Sokovic, Pavletic, dan Pipan, 2010: 478). Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menjadi kunci siklus PDCA sebagai suatu pendekatan dalam manajemen peningkatan kinerja sumberdaya manusia, khususnya peningkatan kinerja guru, dimana tahap *action* (tindakan) menjadi pemicu proses *improvement* selanjutnya. Dengan demikian, persoalan-persoalan serta masalah-masalah yang dihadapi dalam upaya peningkatan kinerja guru dapat diketahui secara pasti untuk selanjutnya ditindaklanjuti.

Pada fase *plan*, hal-hal yang dikaji berkenaan dengan manajemen peningkatan kinerja guru di sekolah-sekolah yang diteliti ini mencakup proses identifikasi masalah yang akan dipecahkan dalam manajemen, proses formulasi masalah ke dalam suatu definisi yang jelas, proses penyusunan tujuan yang terukur, proses identifikasi *stakeholder* dan saluran komunikasi untuk persetujuan pengembangan manajemen, proses pemetaan sistem manajemen, proses analisis untuk menemukan akar masalah, dan proses verifikasi masalah yang terjadi dalam manajemen peningkatan kinerja guru. Sementara itu, pada fase *do*, hal-hal yang dikaji mencakup proses penetapan kriteria-kriteria manajemen yang dikembangkan, penyusunan desain manajemen yang akan diterapkan, serta pengimplementasian desain manajemen yang telah dibuat.

Pada fase *check*, hal-hal yang dikaji berkenaan dengan manajemen peningkatan kinerja guru di sekolah-sekolah yang diteliti ini mencakup proses analisis dan evaluasi terhadap manajemen yang diterapkan sehingga diketahui apakah tujuan manajemen telah tercapai atau belum. Jika telah tercapai, maka dilanjutkan pada fase *act*, jika belum tercapai, maka perlu kembali ke fase *plan* dengan merevisi pernyataan-pernyataan masalah.

Pada fase *act*, hal-hal yang dikaji berkenaan dengan manajemen peningkatan kinerja guru di sekolah-sekolah yang diteliti ini mencakup proses identifikasi

perubahan manajemen secara sistemik yang dilakukan pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, pengawasan dan pemberian solusi, pengembangan berkelanjutan, dan pencarian peluang lain bagi pengembangan kinerja.

## **B. Subjek dan Lokasi Penelitian**

### **1. Subjek Penelitian**

Secara teoretis, karakter subjek penelitian sebagai sumber data sangat erat kaitannya dengan teori dan konsep-konsep yang melandasi fokus penelitian, dalam hal ini, Goetz dan Comte (1984, hlm. 54-55) mengemukakan, *“The content of theories determines which elements-animate, objects or people in the empirical world constitute the researcher’s population or data resources”*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa elemen-elemen penelitian yang layak dijadikan sebagai sumber data tergantung pada konsep dasar teoretis yang relevan dengan fokus penelitian.

Sesuai dengan karakteristiknya, subjek dalam penelitian ini tidak ditetapkan berdasarkan sampling seperti pada penelitian kuantitatif, sebagaimana yang dikemukakan Milles dan Huberman (1984, hlm. 36):

*Qualitative research usually work with smaller samples of people in fewer global setting than do survey researchers. Also, qualitative samples tend to be more purposive than random, partly because the initial definition of the universe is more limited ... partly because social processes have a logic and coherence that random sampling of events or treatments usually reduce to uninterpretable sawdust.*

Berlandaskan pada prinsip tersebut, subjek penelitian ini ditetapkan secara purposif di mana subjek ditetapkan dengan memperhatikan syarat-syarat tertentu sebagaimana dikemukakan Arikunto (2010, hlm. 183) sebagai berikut:

- a. Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri pokok populasi.

- b. Subjek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi (*key subjectis*).
- c. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan.

Dengan memperhatikan ketentuan tersebut, penetapan subjek penelitian secara purposif dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan berkenaan dengan karakteristiknya yang ditentukan pada saat studi pendahuluan, yakni:

- a. Kepala sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab penuh dalam memberdayakan tenaga pendidik pada sekolah yang dipimpinnya untuk memberikan layanan pembelajaran yang optimal kepada peserta didik.
- b. Di dalam sistem manajemen berbasis sekolah, pembinaan kinerja guru di sekolah merupakan kewajiban dan tanggung jawab penuh kepala sekolah dan pengawas sekolah yang bersangkutan.
- c. Di samping sebagai pembina manajemen organisasi sekolah, pengawas sekolah pun berperan sebagai pembina akademik tenaga pendidik di sekolah binaannya.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka subjek yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah tiga orang kepala sekolah yang meliputi kepala SMP Negeri 1 Lembang, kepala SMP Negeri 1 Padalarang, dan kepala SMP Negeri 1 Cililin beserta pengawas sekolah yang bersangkutan. Di samping itu, penelitian ini pun melibatkan sejumlah *informan (key person)* sebagai partisipan, yang dalam hal ini adalah guru di sekolah-sekolah tersebut dengan jumlah yang tidak ditentukan, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan dan temuan-temuan di lapangan (Tabel 3.4). Hal ini didasari oleh pendapat Bungin (2007, hlm. 108) bahwa besaran *key person* yang digunakan sebagai informan disesuaikan dengan struktur sosial saat pengumpulan data dilakukan.

Kunci dasarnya adalah bahwa informan dalam penelitian ini ditentukan atas dasar teori jenuh dimana data baru yang dikumpulkan tidak lagi membawa

wawasan tambahan untuk pertanyaan penelitian, dengan demikian penetapan informan dalam penelitian ini diambil dengan teknik sampel bola salju (*snowball sampling*).

Tabel 3.4  
Subjek dan Informan Penelitian

No.	Sekolah	Subjek		Sampel Informan	
		Kepala Sekolah	Pengawas Sekolah	Awal	Akhir (setelah jenuh)
1	SMPN 1 Lembang	1	1	2	4
2	SMPN 1 Padalarang	1		2	5
3	SMPN 1 Cililin	1		2	4
<b>Jumlah</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>13</b>

Sumber: Data hasil penelitian 2017.

## 2. Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai manajemen peningkatan kinerja guru ini mengambil lokasi di tiga Sekolah Menengah Pertama Negeri di wilayah Kabupaten Bandung Barat, yaitu SMP Negeri 1 Lembang, SMP Negeri 1 Padalarang, dan SMP Negeri 1 Cililin. Ketiga SMP Negeri ini dipilih dengan dasar pertimbangan bahwa sekolah-sekolah tersebut merupakan sekolah negeri yang diunggulkan, khususnya dalam tata kelola organisasi sekolah pada tingkat satuan pendidikan SMP di Kabupaten Bandung Barat. Dengan demikian, ketiga SMP Negeri tersebut dianggap memiliki kualifikasi kinerja manajemen yang lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya. Keunggulan kinerja manajemen organisasi yang baik ini tentunya terjadi pula dalam manajemen peningkatan kinerja gurunya. Apakah hal itu dimiliki pula oleh ketiga SMP Negeri yang dimaksud? Inilah yang menjadi dasar ketiga sekolah tersebut ditetapkan sebagai lokasi penelitian.

### C. Teknik Pengumpulan Data

Penggunaan metode kualitatif naturalistik merupakan penggunaan metode penelitian yang lebih menitikberatkan pada proses dan makna fenomenologis suatu peristiwa yang sedang diteliti. Oleh karenanya, teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini dilakukan dalam *setting* alamiah (*natural setting*) dimana tidak diberikan perlakuan tertentu terhadap nara sumber sebagai sumber data primer (Sugiyono, 2012, hal. 225). *Setting* pengumpulan data ini diterapkan dengan dasar pertimbangan bahwa fenomena yang dikaji dalam penelitian ini adalah fenomena proses manajemen peningkatan kinerja guru yang terjadi tanpa adanya intervensi tindakan apapun dari peneliti untuk memperoleh gambaran alamiah proses tersebut.

Secara teoretis tingkat keberhasilan suatu penelitian kualitatif naturalistik sangat bergantung kepada ketelitian dan kelengkapan catatan lapangan peneliti yang selanjutnya diolah dalam proses analisis. Berbagai teknik pengumpulan data digunakan secara simultan sesuai dengan kebutuhan penelitian untuk memperoleh berbagai informasi yang saling menunjang dan saling melengkapi. Untuk memperoleh informasi-informasi dan data yang dibutuhkan, teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam (*in depth interview*), observasi tidak berstruktur, studi dokumenter, dan teknik triangulasi.

#### 1. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang digunakan dalam penelitian ini berupa wawancara semi standar (*semistandarized interview*) dimana dalam pelaksanaannya ditujukan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka (Satori dan Komariah, 2014, hlm. 135). Teknik ini dimaksudkan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana *interviewee* diminta untuk mengemukakan pendapat dan ide-idenya sesuai dengan kebutuhan peneliti yang telah tertuang secara garis besar pada daftar pertanyaan penelitian

(Sugiyono, 2012, hal. 233). Prosesnya dilakukan secara terbuka kepada sumber data yang diwawancarai (*interviewee*) dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan didasarkan pada pedoman garis-garis besar masalah yang ingin ditanyakan. Garis-garis besar pertanyaan tentang masalah ini disusun berdasarkan kisi-kisi instrumen yang telah dirumuskan sebelumnya dan kemungkinan berkembang pada saat proses wawancara itu dilakukan.

Langkah-langkah yang diambil dalam melakukan wawancara ini adalah dengan:

- a. Menetapkan *interviewee*.
- b. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
- c. Membuka alur wawancara dengan *interviewee*.
- d. Menjalankan alur wawancara.
- e. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
- f. Mencatat ke dalam catatan lapangan (*field note*) atau merekam hasil wawancara.
- g. Mengidentifikasi tindaklanjut dari hasil wawancara.

## 2. Observasi

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini ditujukan untuk mengamati dan mempelajari perilaku serta makna dari perilaku tersebut dalam kaitannya dengan proses manajemen kinerja guru di sekolah-sekolah yang menjadi subjek penelitian. Teknik pengumpulan data melalui observasi ini dilakukan untuk mengetahui secara jelas dan mendeskripsikan suatu gambaran fenomena-fenomena peningkatan kinerja guru di sekolah-sekolah yang diteliti, sebagaimana dikemukakan Satori dan Komariah (2014, hlm. 104) bahwa pengamatan atau observasi merupakan salah satu metode utama dalam pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan, dan perasaan.

Teknik observasi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah observasi partisipasi pasif dimana peneliti mengamati secara langsung aktivitas-aktivitas yang berlangsung dalam proses manajemen kinerja guru di sekolah-sekolah yang diteliti, namun tidak terlibat dalam proses aktivitas tersebut. Penerapan teknik observasi ini memungkinkan peneliti lebih leluasa dalam mengamati, mengkaji, dan menganalisis berbagai fenomena secara objektif, tanpa terikat oleh aturan-aturan yang mengikat setiap individu yang terlibat dalam objek penelitian. Selama proses observasi berlangsung, peneliti mencatat setiap fenomena yang terjadi pada objek penelitian pada catatan lapangan (*field note*) yang selanjutnya setiap informasi di dalam catatan lapangan tersebut dikaji dan dianalisis.

### **3. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi merupakan pengkajian terhadap dokumen yang relevan dengan masalah penelitian dan dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh kepastian kredibilitas data atau informasi hasil observasi dan wawancara yang dilakukan (Sugiyono, 2012, hal. 240). Dalam penelitian ini, dokumen-dokumen yang dikaji di antaranya berupa dokumen-dokumen riset yang berhubungan dengan manajemen peningkatan kinerja guru di sekolah-sekolah yang diteliti serta dokumen lain yang terkait dengan para nara sumber.

### **4. Triangulasi**

Teknik triangulasi merupakan teknik gabungan antara penerapan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi yang dilakukan terhadap objek atau subjek yang sama (Sugiyono, 2012, hal. 241). Teknik ini dilakukan untuk mengetahui apakah data yang berhasil dikumpulkan itu meluas (*convergent*), tidak konsisten, atau kontradiktif dengan masalah yang diteliti. Selaras dengan pendapat Susan Stainback (Sugiyono, 2012, hlm. 241), penerapan teknik triangulasi ini bukan untuk mencari kebenaran tentang fenomena yang diteliti, tetapi lebih tertuju pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah diperoleh atau ditemukan dalam proses penelitian.

#### D. Instrumen Penelitian

Sebagai suatu penelitian kualitatif yang menekankan pada kedalaman informasi hingga sampai pada tingkat makna (Sugiyono, 2012, hlm. 12), di dalam penelitian ini peneliti sekaligus berfungsi sebagai instrumen penelitian atau *human instrument* (Milles & Huberman, 1984, pp. 21-22). Dalam hal ini peneliti mencoba untuk menggali langsung berbagai fenomena dan informasi secara mendalam terhadap subjek penelitian dengan menerapkan berbagai metode dan teknik dengan maksud agar data dan informasi yang digali dapat diperoleh secara detil, terperinci, dan mendalam, sehingga selaras dengan fokus penelitian, sebagaimana dikemukakan Lincoln dan Guba (Sugiyono, 2012, hal. 223):

*The instrument of choice in naturalistic inquiry is the human...if the human instrument has been used extensively in earlier stages of inquiry, so that an instrument can be constructed that is grounded in the data that the human instrument has product.*

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa pada bagian awal penelitian, ketika masalah penelitian belum jelas, dan pasti, maka peneliti itu sendiri menjadi instrumen. Apabila masalah penelitian telah dipastikan secara jelas, barulah dikembangkan suatu instrumen secara khusus.

Rancangan instrumen yang disusun dalam penelitian ini hanyalah berupa pertanyaan-pertanyaan pokok yang berkaitan dengan manajemen peningkatan kinerja guru di sekolah-sekolah yang diteliti sebagai pedoman bagi peneliti untuk mengumpulkan data dan informasi, sementara dalam prosesnya di lapangan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan terus berkembang selama proses penelitian di lapangan berlangsung.

Tabel 3.5  
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Unit Analisis	Kategori/Sub Kategori	Wawancara			Observasi	Studi Dokumentasi
		Guru	Kepsek	Pengawas		
1. Perencanaan Peningkatan Kinerja Guru	<b>1.1 Kebutuhan</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan Desain Pengembangan Guru di sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen RKS/ RKAS</li> <li>• Dokumen Program Pengembangan Guru</li> <li>• Dokumen Penilaian Kinerja Guru</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesiapan menghadapi kegiatan peningkatan kinerja</li> <li>• Pengembangan visi peningkatan kinerja</li> </ul>	v	v	v		
	<b>1.2 Kegiatan</b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetapan iklim yang menunjang kegiatan peningkatan kinerja</li> </ul>	-	v	-		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetapan tim perencana program peningkatan kinerja</li> </ul>	v	v	-		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penciptaan ekspektasi dan komitmen guru</li> </ul>	v	v	v		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan prosedur program peningkatan kinerja</li> </ul>	-	v	-		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meraih dukungan stakeholder</li> </ul>	-	v	v		
	<b>1.3 Prosedur</b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perumusan asumsi</li> </ul>	-	v	-		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perumusan tujuan</li> </ul>	-	v	v			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetapan perangkat kriteria dan jenis assessmen</li> </ul>	-	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengklasifikasian tujuan pembelajaran (dalam program peningkatan kinerja)</li> </ul>	-	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merancang strategi pembelajaran</li> </ul>	-	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengorganisasikan sistem pengelolaan kelas peserta</li> </ul>	-	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan uji coba rancangan program peningkatan kinerja</li> </ul>	-	v	-			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menilai rancangan program peningkatan kinerja</li> <li>Memperbaiki kembali rancangan program peningkatan kinerja</li> </ul>	-	v	v		
2. Pengorganisa- sian Pening- katan Kinerja Guru	<b>2.1 Kegiatan kunci</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Memilih dan mendesain program inservis</li> <li>Memilih pelatih.mentor</li> <li>Menjadual kegiatan-kegiatan inservis</li> <li>Memastikan partisipasi para administrator</li> </ul>	-	v	v		
	<b>2.2 Karakteristik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melibatkan kegiatan-kegiatan kelompok kecil tim pembelajaran</li> <li>Melibatkan pembina atau pembimbing pelatihan</li> <li>Memfasilitasi pembelajaran peserta (pengetahuan, keterampilan, sikap, gaya belajar, motivasi, implikasi dari pengondisian, penguatan)</li> <li>Memfasilitasi perancangan program yang nyaman (kondisi lingkungan dan event)</li> <li>Memfasilitasi pelatih untuk memberikan bantuan kepada peserta secara berkelanjutan</li> <li>memastikan peserta mengembang-kan tindakan rencana untuk mene-rapkan apa yang telah mereka peroleh</li> </ul>	v	v	-		
3. Pelaksanaan Peningkatan	<b>3.1 Tahap pendahuluan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Memberikan orientasi mengenai teori sistem pengajaran kepada</li> </ul>	v	v	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proses pengembangan kinerja guru yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumen Laporan Kegiatan Program</li> </ul>

Kinerja Guru	peserta				diselenggarakan oleh sekolah	Pengembangan Kinerja Guru
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkondisikan peserta sesuai dengan strategi atau metode yang akan diterapkan</li> </ul>	v	v	-		
	<b>3.2 Tahap pengembangan</b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan kegiatan-kegiatan tatap muka antara pelatih/mentor dengan peserta</li> </ul>	v	v	-		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan proses belajar mandiri kepada peserta untuk mendalami teori dan konsep serta bahan-bahan yang diperoleh</li> </ul>	v	v	-		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan kegiatan kelompok dalam hal pemecahan masalah</li> </ul>	v	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberian bimbingan yang diperlukan</li> </ul>	v	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyelenggarakan seminar</li> </ul>	v	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemupukan hubungan kerjasama dengan masyarakat</li> </ul>	v	v	v			
<b>3.3 Tahap kulminasi</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelaksanaan seminar akhir untuk (membahas pengalaman, kesan, masalah yang ditemui di lapangan)</li> </ul>	v	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pembuatan laporan kelompok</li> </ul>	v	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pembuatan laporan individual</li> </ul>	v	v	-			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Peninjauan kembali relevansi program dengan kebutuhan di lapangan</li> </ul>	-	v	v			
<b>3.4 Tahap tindak lanjut</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Memberikan pilihan atau kendali bagi para peserta untuk menerapkan hasil peningkatan setelah mereka selesai mengikuti pelatihan</li> </ul>	v	v	v			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendorong peserta agar dapat</li> </ul>	v	v	v			

	berbagi tentang pengalamannya dalam program peningkatan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian sumberdaya yang memadai</li> </ul>	v	v	v		
4. Pengawasan dan evaluasi Peningkatan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan bahwa perubahan diimplementasikan secara berkelanjutan dan diterapkan secara aktif sepanjang waktu.</li> <li>• Mengkonfirmasi penggunaan program dan praktek baru</li> <li>• Mendukung penggunaannya pada tingkat yang lebih tinggi</li> </ul>	v	v	v	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses belajar-mengajar yang dilakukan guru di kelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen administrasi pembelajaran yang dimiliki guru</li> </ul>

Sebagai acuan dalam penyusunan instrumen penelitian ini, terlebih dahulu disusun kisi-kisi instrumen yang memuat unit analisis beserta kategori-kategori aspek yang diteliti berkenaan dengan manajemen peningkatan kinerja guru pada SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat (tabel 3.4).

#### **E. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat dan setelah pengumpulan data berlangsung (Sugiyono, 2012, hal. 246). Aktivitas analisis yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif antara peneliti dengan sumber data secara terus menerus hingga diperoleh suatu makna dari hasil penelitian yang dilakukan. Penentuan prosedur pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini bertolak dari beberapa pertimbangan bahwa sebenarnya data kualitatif itu atraktif sifatnya, karena menggambarkan hubungan yang mendasar antara subjek dengan proses yang terjadi pada tempat itu. Atas dasar pertimbangan itu, maka prosedur pengolahan dan analisis data kualitatif ini menggunakan model Milles dan Huberman (1984, hlm. 72-77) yang dikenal dengan model interaktif (*interactive model*) yang terdiri atas tiga langkah utama, yaitu proses perampangan data (*data reduction*), peragaan data (*data display*), dan verifikasi data (*data verification*).

Berkaitan dengan besarnya kemungkinan diterapkannya hasil penelitian ini pada situasi lain (*transferability*), diperlukan adanya jaminan validitas data. Aplikasi itu tergantung pada berbagai faktor seperti perbedaan konteks yang tidak terlalu jauh serta memiliki problematika serupa. Langkah-langkah model interaktif ini diawali dengan apa yang dikemukakan Sugiyono (2012, hlm. 267) bahwa dalam penelitian kualitatif kriteria utama keabsahan data penelitian adalah valid, reliabel, dan objektif. Validitas di sini merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan peneliti. Sementara itu, dalam hal reliabilitas, Susan Stainback (Sugiyono, 2012, hlm. 268) menyatakan bahwa:

*...reliability is often defined as the consistency and stability of data or findings. From a positivistic perspective, reliability typically is considered to be synonymous with the consistency of data produced by observations made by*

*different researchers (e.g interrater reliability), by the same researcher at different times (e.g test retest), or by splitting a data set in two parts (split half).*

Sementara objektivitas berkenaan dengan “derajat kesepakatan” atau “*impersonal agreement*” (Sugiyono, 2012, hlm. 268). Hal ini sangat diperlukan ketika peneliti menguraikan laporan penelitiannya, di mana laporan penelitian kualitatif menunjukkan sifat yang *ideosyneratic* dan individualistik.

### 1. Perampingan Data

Proses perampingan data (*data reduction*) merupakan bagian integral dari prosedur analisis data sebagai pertimbangan atas pilihan yang bersifat analitik. Dalam hal ini, catatan lapangan (*field notes*) merupakan bahan mentahnya. Proses perampingan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Pemilihan atas dasar keaslian data (*sheet selection*).
- b. Membuat ringkasan (*summary*).
- c. Penyusunan narasi “setengah bebas” berdasarkan interpretasi data (*paraphrase*).
- d. Ringkasan dari pola keseluruhan.
- e. Menyusun urutan berdasarkan pentingnya data.

Dalam kenyataannya, ringkasan lebih banyak membantu dalam perampingan data. Dalam penelitian ini, ringkasan yang dibuat meliputi ikhtisar temuan subjek, ikhtisar data dokumenter, matriks kaitan antar aspek, catatan pembahasan hasil tatap muka, dan ikhtisar situasi umum objek yang diteliti.

### 2. Peragaan Data

Proses peragaan data (*data display*) merupakan kegiatan penyusunan informasi untuk memudahkan pengolahan data dan pengambilan kesimpulan. Kegiatan ini dilakukan peneliti dengan memahami benar dan menguasai fokus masalah yang diteliti.

### 3. Verifikasi Data

Kegiatan verifikasi data (*data verification*) dimaksudkan untuk mengarahkan peneliti kepada tahap pengambilan kesimpulan (*drawing*

*conclusion*), yaitu suatu upaya untuk menetapkan hal-hal terpenting dalam pembahasan hasil penelitian (Milles dan Huberman, 1984, hlm. 215-248).

Kegiatan ini ditempuh dengan langkah-langkah:

- a. *Regularity*, mengemukakan ketegasan dan kejelasan.
- b. *Pattern*, menyusun suatu pola.
- c. *Explanation*, memberikan penjelasan.
- d. *Possible configuration*, penataan atau konfigurasi yang memungkinkan.
- e. *Causal flows*, menguraikan hubungan sebab akibat.

Langkah-langkah tersebut dilakukan agar data yang dianalisis adalah data yang benar-benar *credible*, yakni seberapa jauh kebenaran hasil penelitian ini dapat dipercaya. Langkah-langkah tersebut dilakukan melalui serangkaian proses penelaahan dan pengkajian terhadap proses manajemen peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh pihak sekolah yang diteliti. Hal ini dilandaskan pada pendapat Lodgaard dan Aasland (2011, hlm. 3) tentang pendekatan PDCA yang mengemukakan bahwa:

*The PDCA cycle is a valuable process that has a wide applicability. Although it is frequently used as a process improvement tool by teams, individuals will also find it useful ... Using the PDCA method lies in their culture and is daily used as a problem solving method to ensure fact based solution and to avoid solutions which only remove symptoms.*

Proses verifikasi data dalam penelitian yang dilakukan dengan dilandaskan pada pendekatan PDCA tersebut, dilakukan melalui proses triangulasi dengan cara konfirmasi (*members check*) antara peneliti, kepala sekolah dan pengawas sekolah, serta guru yang bertugas di sekolah-sekolah yang diteliti.

## **F. Pengujian Keabsahan Data**

Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui empat bentuk pengujian, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Sugiyono, 2012, hlm. 270-277).

### 1. Uji Kredibilitas

Pengujian kredibilitas ini dilakukan untuk pengecekan data dari berbagai sumber, cara, dan waktu. Di dalam penelitian ini, pengecekan data dilakukan dengan teknik triangulasi, yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan pada sumber yang sama dengan cara yang berbeda, dengan mengecek ulang hasil wawancara dengan observasi dan pengkajian terhadap dokumen.

### 2. Uji Transferabilitas

Transferabilitas merupakan derajat keteralihan hasil penelitian ke dalam konteks atau situasi sosial lain. Dengan demikian, dalam analisisnya disajikan uraian secara terperinci, jelas, dan sistematis, sehingga pengguna hasil penelitian ini dapat memutuskan untuk mengaplikasikan hasil penelitian ini.

### 3. Uji Dependabilitas

Pengujian dependabilitas atau auditabilitas dilakukan untuk membuktikan bahwa hasil penelitian ini dapat dipercaya (*dependable*). Pengujian dependabilitas penelitian ini dilakukan melalui *judgement expert* yang diberikan oleh ahli yang dalam penelitian ini adalah para promotor.

### 4. Uji Konfirmabilitas

Pada dasarnya, pengujian konfirmabilitas ini merupakan pengakuan dari banyak pihak terhadap hasil penelitian. Untuk itu, pengujian konfirmabilitas penelitian ini dilakukan secara bersamaan dengan dependabilitas melalui *judgment expert* dari ahli/promotor.

## G. Isu Etik Penelitian

Sehubungan dengan penetapan subjek penelitian sebagai sumber data primer dalam penelitian ini melibatkan subjek manusia, yang dalam hal ini adalah guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah, maka sebagai upaya untuk menghindari efek

negatif dari pengungkapan informasi yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap status sosial dan kehidupan subjek dan informan penelitian yang bersangkutan, identitas individu yang menjadi subjek dan informan penelitian dirahasiakan (tidak diekspos) dalam disertasi ini. Langkah yang diambil untuk menjamin kerahasiaan ini di antaranya dengan tidak memunculkan nama/identitas pribadi subjek/informan dan menggantinya dengan kode, sementara nama dan identitas dari subjek dan informan penelitian ini selengkapnya ada pada peneliti sebagai bukti keabsahan data yang diperoleh. Langkah yang diambil untuk menjamin kerahasiaan ini di antaranya dengan tidak memunculkan nama/identitas pribadi subjek/informan dan menggantinya dengan kode.