

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan seluruh uraian hasil penelitian mengenai manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang merupakan studi kualitatif di SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin ini, kesimpulan yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Berkenaan dengan perencanaan program peningkatan kinerja guru berbasis sekolah di SMPN 1 Lembang, SMPN 1 Padalarang, dan SMPN 1 Cililin, pada dasarnya di ketiga sekolah tersebut menunjukkan adanya persamaan upaya yang dilakukan, yakni tuntutan kebutuhan kinerja guru telah diidentifikasi baik oleh kepala sekolah maupun pengawas yang berarti bahwa tuntutan kebutuhan kinerja guru ini telah diketahui dan menjadi dasar perlunya upaya peningkatan kinerja guru di sekolah, visi peningkatan kinerja diselaraskan dengan visi sekolah meskipun tidak dirumuskan secara khusus, serta penetapan strategi pengembangan kinerja guru di sekolah yang pada umumnya berupa *workshop*/IHT/kegiatan MGMP. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang tidak dilaksanakan, yakni kurangnya atau bahkan tidak adanya upaya pelibatan guru dalam perencanaan dan tidak dilakukannya perumusan prosedur program beserta kriteria pengukurannya, sehingga peningkatan kinerja guru di ketiga sekolah ini tidak terukur secara jelas.

Dalam hal pengorganisasian program peningkatan kinerja guru berbasis sekolah di ketiga sekolah ini, pada umumnya program peningkatan kinerja guru yang dilakukan di sekolah berupa kegiatan *in-service* (IHT) yang dijadualkan setiap awal tahun pelajaran atau awal semester termasuk penjadualan kegiatan-kegiatan MGMP sekolah; guru difasilitasi untuk mendapatkan kesempatan mengikuti kegiatan-kegiatan pembinaan kompetensi di luar sekolah; penetapan mentor/narasumber untuk kegiatan IHT yang disesuaikan kebutuhan; serta sosialisasi program-program peningkatan kinerja kepada guru. Sementara itu, penciptaan iklim/kondisi lingkungan

dan *event* peningkatan kinerja guru yang diselenggarakan di sekolah umumnya belum memberikan kesan kenyamanan dan kepuasan para guru dalam menimba pengetahuan dan keterampilannya untuk meningkatkan kinerja mereka, kecuali di SMPN 1 Lembang. Kondisi ini dapat mengakibatkan melemahnya motivasi para guru untuk mengikuti program-program peningkatan kinerja di sekolah dan lebih termotivasi untuk mengikuti program-program di luar sekolah.

Berkenaan dengan pelaksanaan peningkatan kinerja guru berbasis sekolah di ketiga SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat ini pada umumnya telah mampu memenuhi tuntutan kebutuhan peningkatan kompetensi guru di sekolah yang bersangkutan. Terpenuhinya tuntutan kebutuhan ini tampak dari dilaksanakannya upaya-upaya memberikan kejelasan orientasi berdasarkan visi sekolah, dilakukannya kegiatan tatap muka antara guru dengan mentor/narasumber, pembimbingan kinerja guru di sekolah melalui proses supervisi, serta mendorong guru untuk berbagi pengalaman dan merancang rencana penerapan hasil keterlibatannya program peningkatan kinerja guru. Namun demikian, dalam proses manajerialnya tidak dikembangkan dalam program tersendiri dengan dokumen yang disusun secara khusus sebagai suatu program peningkatan kinerja guru, sehingga setiap kegiatannya terkesan insidental dan tidak berkesinambungan dari tahun ke tahun. Sementara itu, dalam upaya untuk mendokumentasikan setiap kegiatan peningkatan kinerja yang diikuti guru di ketiga sekolah ini tidak dilakukan, sehingga menimbulkan kendala ketika hasil program peningkatan kinerja guru ini akan diimplementasikan oleh guru lain karena tidak adanya panduan atau acuan yang dapat dijadikan dasar.

Dalam hal pengawasan dan evaluasi peningkatan kinerja guru berbasis sekolah di ketiga SMP Negeri di Kabupaten Bandung Barat ini, upaya-upaya mendorong guru untuk mengimplementasikan hasil keterlibatannya dalam program peningkatan kinerja sudah dilaksanakan meskipun pada umumnya baru sebatas dituangkan dalam perangkat pembelajaran, sedangkan implementasinya dalam proses pembelajaran kurang terkontrol secara berkelanjutan. Pengawasan dan pengendalian kinerja guru dalam proses pembelajaran pada umumnya hanya dilakukan melalui kegiatan-

kegiatan supervisi akademik oleh kepala sekolah yang pelaksanaannya tidak terjadwalkan secara pasti dan tidak semua guru mendapatkan supervisi dalam satu tahun pelajaran yang sama. Sementara itu, untuk mendukung penerapan program peningkatan kinerja guru yang telah diselenggarakan di sekolah yang bersangkutan pada tingkat yang lebih tinggi, tidak banyak yang dapat dilakukan oleh pihak sekolah, kecuali oleh pengawas sekolah dengan menunjukkan langsung program-program tersebut kepada sekolah lain atau pemerintah yang berwenang sebagai bentuk program peningkatan kinerja guru yang memadai.

Keberhasilan sistem manajemen peningkatan kinerja guru di sekolah sangat dipengaruhi oleh keberlangsungan fungsi-fungsi manajemen kinerja guru berbasis sekolah itu sendiri. Dengan mengacu pada analisis pendekatan siklus Deming (*Deming Cycle*) terhadap kondisi-kondisi empirik peningkatan kinerja guru di sekolah-sekolah yang diteliti yang mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi, serta tindakan ke dalam proses manajemen peningkatan kinerja guru, metode pengawasan dan pengendalian kinerja guru diharapkan dapat ditemukan dan dijadikan sebagai koreksi bagi perencanaan dan pelaksanaan peningkatan kinerja selanjutnya, model manajemen peningkatan kinerja guru ini dikembangkan dengan mencakup aspek-aspek (1) perencanaan yang terdiri atas menciptakan kesiapan menghadapi kegiatan peningkatan kinerja, pengembangan visi, perumusan tujuan program, pembentukan iklim yang menunjang, penetapan tim perencana, penciptaan ekspektasi dan komitmen guru, perumusan prosedur program, perumusan kriteria assessment, serta penetapan strategi instruksional program; (2) pengorganisasian yang terdiri atas memilih dan mendesain program inservis, memilih mentor program peningkatan kinerja guru, penjadualan kegiatan-kegiatan in-service, memfasilitasi pembelajaran peserta, memfasilitasi perancangan kondisi lingkungan dan event, melibatkan kegiatan-kegiatan kelompok kecil tim pembelajaran, memastikan partisipasi para administrator, serta mensosialisasikan program peningkatan kinerja guru kepada calon peserta; (3) pelaksanaan yang terdiri atas memberikan orientasi, melaksanakan kegiatan tatap muka antara pelatih/mentor

dengan peserta, pembimbingan peserta, pemberian sumberdaya, pengkondisian peserta sesuai dengan strategi yang diterapkan, mendorong peserta berbagi pengalaman, serta memastikan pengembangan rencana penerapan; dan (4) pengawasan dan evaluasi yang terdiri atas mengkonfirmasi penggunaan program dan praktek baru, memastikan bahwa perubahan diimplementasikan secara berkelanjutan, serta mendukung penggunaannya pada tingkat yang lebih tinggi.

## **B. Implikasi**

Upaya peningkatan kinerja guru, khususnya pada tingkat satuan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) akan berlangsung secara efektif dan mampu mencapai tujuan peningkatan kinerja guru itu sendiri secara optimal dengan menerapkan suatu sistem manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah yang tepat. Kelemahan dalam penyelenggaraan manajemen peningkatan kinerja guru yang berlangsung di lingkungan sekolah berimplikasi terhadap menurunnya kualitas kinerja guru itu sendiri yang pada akhirnya akan berdampak pada kurang berhasilnya proses belajar para peserta didik. Oleh karenanya, sistem manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah merupakan instrumen penting yang sangat diperlukan dalam upaya peningkatan kinerja guru di sekolah dalam memberikan layanan pendidikan dan pembelajaran bagi peserta didiknya.

Guna mengoptimalkan penerapan manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah ini, sekolah harus mampu menerapkan aspek-aspek dari setiap fungsi manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah itu sendiri secara berkelanjutan dan berkesinambungan, baik aspek-aspek dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan dan pengendaliannya.

Sekolah harus mampu menjalankan aspek-aspek dari fungsi perencanaan secara efektif yang mencakup pembentukan kesiapan menghadapi kegiatan peningkatan kinerja guru; pengembangan visi dan tujuan peningkatan kinerja guru yang jelas, sederhana, realistis, praktis, terinci, fleksibel, menyeluruh, serta efektif dan efisien; penciptaan iklim yang menunjang penyelenggaraan program-program peningkatan

kinerja guru; penciptaan ekspektasi dan komitmen yang kuat pada guru dan seluruh personel sekolah; perumusan prosedur dan kriteria pengukuran hasil dari program-program peningkatan kinerja guru yang diselenggarakan, penetapan strategi instruksional yang akan diterapkan dalam program-program peningkatan kinerja guru; serta penetapan tim perencana program peningkatan kinerja guru di sekolah secara khusus yang benar-benar kompeten.

Agar peningkatan kinerja guru berbasis sekolah ini terarah pada sasaran yang tepat, maka sekolah harus mampu mengorganisasikan program-program peningkatan kinerja guru berbasis sekolah dengan menjalankan aspek-aspek penyusunan jadwal (*schedule*) kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja guru di sekolah yang ditata sedemikian rupa sehingga tidak banyak berpengaruh (mengganggu) pelaksanaan tugas pokok guru yang bersangkutan; pelibatan tim-tim instruksional sebagai sarana berbagi pengetahuan dan pengalaman keterampilan bagi para guru di sekolah; memfasilitasi proses instruksional dalam kegiatan-kegiatan pengembangan ilmu pengetahuan dan kompetensi guru; penciptaan lingkungan dan *event-event* yang kondusif dan nyaman bagi guru yang menjadi sasaran program peningkatan kinerja; mendesain program-program peningkatan kinerja guru yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan kompetensi guru dan tepat sasaran; memilih mentor/pelatih/narasumber yang *capable*; pelibatan administrator; serta proses sosialisasi program-program peningkatan kinerja guru yang akurat, harmonis, dan efektif.

Sementara itu, di dalam proses pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah ini, sekolah harus menjalankan aspek-aspek pemberian orientasi yang jelas berkenaan dengan visi dan tujuan program-program peningkatan kinerja guru di sekolah serta keselarasannya dengan visi dan tujuan pendidikan; proses instruksional (pembelajaran) yang diikuti guru yang menjadi sasaran program peningkatan kinerja guru dimana antara guru dan para mentor/pelatih/narasumber terjalin interaksi yang terarah dan efektif; pembimbingan peserta program peningkatan kinerja guru baik individu maupun kelompok secara berkesinambungan dan berkelanjutan; tersedianya sumberdaya yang memadai untuk mendukung

penyelenggaraan program-program peningkatan kinerja guru serta penerapan hasilnya di sekolah; pengkondisian peserta program peningkatan kinerja guru; upaya-upaya untuk mendorong peserta untuk berbagi pengetahuan dengan guru lain yang tidak/belum mendapat kesempatan untuk mengikuti suatu program peningkatan kinerja guru; mendorong upaya pengembangan tindakan rencana penerapan hasil program peningkatan kinerja guru; serta proses pendokumentasian/pelaporan hasil pelibatan guru dalam program-program peningkatan kinerja.

Hal terakhir dan terpenting yang harus dilakukan sekolah dalam menerapkan manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah ini adalah melakukan proses pengawasan dan pengendalian kinerja guru secara efektif dengan menjalankan aspek-aspek penerapan praktek-praktek baru dalam pelaksanaan tugas pokok guru di sekolah, terutama dalam pengembangan proses pembelajaran peserta didik; upaya mengimplementasikan perubahan secara berkelanjutan dalam pelaksanaan tugas pokok guru di sekolah; serta usaha-usaha yang dilakukan sekolah untuk mendukung penggunaan program peningkatan kinerja guru yang dinilai berhasil pada tingkat yang lebih tinggi dan lebih luas.

Terlaksananya seluruh aspek dari keempat fungsi manajemen peningkatan kinerja guru berbasis sekolah ini akan dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah yang bersangkutan yang mampu membangun komitmen kinerja untuk mewujudkan keberhasilan belajar peserta didik melalui pembangunan masyarakat pembelajar secara berkelanjutan dan berkesinambungan.

### **C. Rekomendasi**

#### **1. Manajemen Peningkatan Kinerja Guru**

Bagi sekolah sebagai lembaga penyelenggara pelayanan pendidikan, program-program peningkatan kinerja guru merupakan program yang mutlak untuk diselenggarakan dengan sistem dan mekanisme manajemen yang benar-benar efektif. Program-program peningkatan kinerja guru yang dirancang perlu untuk senantiasa disusun dalam suatu program tersendiri untuk mempermudah

pelaksanaan dan pengendaliannya. Beberapa hal yang perlu menjadi perhatian dalam penyelenggaraan program peningkatan kinerja guru ini di antaranya adalah bahwa penyelenggaraan program-program peningkatan kinerja guru akan lebih optimal dan tepat sasaran apabila lebih diutamakan untuk diselenggarakan di lingkungan sekolah. Di samping tidak akan terlalu menyita waktu mengajar bagi para guru, pelaksanaan di lingkungan sekolah ini pun akan lebih terfokus pada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh guru di sekolah yang bersangkutan dalam pelaksanaan tugas kesehariannya.

Sementara itu, dalam hal penyelenggaraannya harus dikelola secermat mungkin dengan mengoptimalkan seluruh fungsi manajemen, dan senantiasa untuk selalu mengkaji dan mempertimbangkan berbagai tuntutan kebutuhan profesional guru. Agar terbentuk kesiapan untuk senantiasa memiliki motivasi dalam usaha meningkatkan kinerjanya, perencanaan peningkatan kinerja guru di sekolah harus melibatkan guru sebagai salah satu unsur dari tim perencana, karena guru inilah yang lebih banyak merasakan tuntutan kebutuhan peningkatan kinerjanya. Di samping itu, prosedur program-program peningkatan kinerja guru di sekolah harus dirumuskan sedemikian rupa sesuai dengan tuntutan kebutuhan kinerja guru dan tujuan diselenggarakannya program-program peningkatan kinerja guru tersebut. Sementara itu, agar hasil dari pelibatan guru dalam kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja guru di sekolah dapat terukur secara jelas dan lebih akurat, dalam proses perencanaan peningkatan kinerja guru ini perlu dirumuskan pula kriteria-kriteria pengukuran (*assessment*) peningkatan kinerja guru itu sendiri.

Berkenaan dengan penciptaan iklim/kondisi lingkungan dan *event* peningkatan kinerja guru yang diselenggarakan di sekolah harus mampu memberikan kesan kenyamanan dan kepuasan para guru dalam menimba pengetahuan dan keterampilannya untuk meningkatkan kinerja mereka agar dapat mamucu motivasi para guru untuk mengikuti program-program peningkatan kinerja di sekolah. Sekolah harus menyadari bahwa apa yang

dilakukan dalam proses peningkatan kinerja guru di sekolah tetap konsisten dengan harapan dan mengidentifikasi strategi/metode-metode khusus untuk meningkatkan praktek profesional mereka.

Bagi penyelenggara program peningkatan kinerja guru di sekolah, dalam setiap proses penyelenggaraan programnya perlu untuk senantiasa merancang dan mendesain program-program peningkatan kinerja guru sesuai dengan tuntutan kebutuhannya. Apapun bentuk dari program tersebut, penyelenggaraannya harus mampu menciptakan terjadinya perubahan positif dari kompetensi profesional dan kepribadian guru itu sendiri, karena hal inilah yang sebenarnya dibutuhkan dalam setiap proses peningkatan kinerja guru sebagai penunjang pelaksanaan tugas kesehariannya.

## 2. Penelitian Lebih Lanjut

Berkenaan dengan upaya untuk terus mengembangkan sistem manajemen peningkatan kinerja guru di sekolah secara berkesinambungan dan sekaligus terus mengembangkan konsep-konsep manajemen peningkatan kinerja guru, perlu dilakukan penelitian lanjutan terkait dengan perancangan dan perumusan program-program peningkatan kinerja guru di sekolah yang lebih efektif, termasuk penciptaan desain-desain program peningkatan kinerja guru yang tepat dan mampu memenuhi setiap perubahan tuntutan terhadap dunia pendidikan di masyarakat. Begitu pula dengan sistem evaluasi dan pengawasannya perlu dikaji lebih lanjut dan dirumuskan secermat mungkin agar dapat mengukur tingkat keberhasilan program-program peningkatan kinerja guru yang diselenggarakan di sekolah.