

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan tantangan masa depan, penting mendapat perhatian, terutama sumberdaya manusia yang perlu dipersiapkan untuk bisa bersaing dengan negara-negara yang sudah maju di berbagai bidang. Untuk mewujudkan tinggi rendahnya kualitas sumberdaya manusia terutama IMTAQ dan IPTEK dituntut pendidikan yang berkualitas. Guru merupakan salah satu komponen, yang merupakan ujung tombak untuk mencetak generasi bangsa yang berkualitas, penting untuk memahami dan melaksanakan standar layanan pendidikan yang di dalamnya menuntut multi kompetensi, sesuai dengan Standar pelayanan Minimum yang dikeluarkan oleh Badan Nasional Standar Pendidikan yaitu ;

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. Standar isi                  | 5. Standar proses                           |
| 2. Standar kompetensi lulusan   | 6. Standar pendidik dan tenaga kependidikan |
| 3. Standar sarana dan prasarana | 7. Standar pengelolaan                      |
| 4. Standar pembiayaan           | 8. Standar penilaian pendidikan             |

Adapun tuntutan atas tujuh kompetensi Guru yang dikeluarkan oleh Badan Nasional Standar Pendidikan yaitu ;

- A) Penyusunan rencana pembelajaran
- b) Pelaksanaan interaksi belajar mengajar
- c) Penilaian prestasi belajar peserta didik
- d) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik

- e) Pengembangan profesi
- f) Pemahaman wawasan kependidikan
- g) Penguasaan bahan kajian akademi

Ket : \*) = disesuaikan dengan struktur pengetahuan pada setiap satuan pendidikan  
Sumber : Depdiknas .Dirjen Tenaga Kependidikan, Standar Kompetensi Guru Sekolah Menengah Umum, Jakarta 2003

Kajian di lapangan dewasa ini telah diketahui bahwa ; Berdasarkan penilaian UNDP yang menetapkan Indonesia berada di urutan ke-112 di dunia di bawah Negara Vietnam ,tingkat persaingan teknologi dan sumberdaya manusia di era globalisasi masih relatif rendah. Demikian pula hasil Assesor dari LPMP yang dilakukan lebih dari 600 Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas yang ada di Jawa Barat tahun 2004, menyoroti tentang Kualifikasi, Kompetensi Guru dan Sarana Prasarana, hasil pengolahan dihasilkan sekitar 30 % guru yang kompeten dalam substansi materi maupun paedagogis yang berstandar nasional.

Pola pengembangan sumber daya manusia melalui: diklat, seminar, workshop, revitalisasi MGMP, begitupula kesempatan untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi relatif sangat rendah, belum terdistribusi menyeluruh dan merata, hal ini disebabkan kesempatan dan keadaan daerah yang sangat jauh, dan dalam pelaksanaannyapun tertuju terhadap sekelompok kecil guru. Sosialisasi dan pelatihan dalam upaya meningkatkan kemampuan guru cenderung kurang tersebar dan tidak merata tertuju terhadap target, hal ini cukup beralasan dengan data hasil monitoring yang dilakukan oleh Balai Pelatihan Guru (BPG) Provinsi Jawa Barat, tahun 2005 – 2006, banyak guru di lapangan yang belum mampu menganalisis bahan ajar, mendesain model

pembelajaran yang variatif, membuat model-model alat peraga sederhana, mendesain sistem penilaian, bahkan masih ada guru yang berada di lingkungan Jawa Barat yang belum mengetahui adanya paradigma atau perubahan kurikulum yang berlaku saat ini, baik kurikulum 2004 maupun kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP).

Proses kinerja merupakan track record pertanggung jawaban dan wewenang yang dibebankan guru selama satu tahun kebelakang, proses tersebut dapat menghasilkan kinerja yang dapat diakumulasikan di berbagai bidang, diantaranya : (1) Perencanaan dan persiapan proses kegiatan belajar mengajar; (2) Proses pelaksanaan perencanaan yang dibuat; (3) Proses penilaian perencanaan; (4) Proses tindak lanjut dari pelaksanaan perencanaan melalui hasil penelitian tindakan kelas (*classroom action reasearch*); (5). Proses inovasi dari desain alat pembelajaran dan inovasi, mendesain model dan strategi pembelajaran, semua komponen yang tersaji dalam penilaian kinerja harus dibuatkan sistem penilaiannya dengan menjabarkan komponen tersebut dengan instrumen-instrumen yang valid. Selama ini sistem penilaian kualitas kinerja guru dikenal dengan istilah DP3 yang dikeluarkan satu tahun sekali, nampaknya belum mencerminkan suatu model penilaian kinerja yang valid berdasar *Performance Appraisals*, akan tetapi lebih nampak seperti sistem penilaian yang bersifat formalitas, beberapa penyebab yang menjadikan DP3 seperti laporan penilaian yang bersifat formalitas dan dipandang sebelah mata disebabkan karena; Pertama, pola pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan umumnya satu tahun satu kali melalui supervisi kelas yang di lakukan 2x45 menit oleh kepala sekolah; Kedua, siapa yang menilai dan siapa yang dinilai tidak jelas kadang-kadang terjadi pendelegasian yang tidak menentu seperti pendelegasian penilaian kepada wakasek, guru, atau kepala TU yang ditunjuk oleh kepala sekolah; Ketiga, penilaian

tidak menggambarkan secara kumulatif terhadap komponen-komponen yang tertera dalam tujuh kompetensi guru; Keempat, hasil penilaian secara kumulatif dipaksakan harus naik setiap tahunnya dengan angka kenaikan antara 0,1 – 1 poin. Dengan pola pelaksanaan sistem penilaian yang berlaku saat ini tidak mampu mencerminkan suatu penilaian portofolio guru dalam proses kerja selama satu tahun, karena belum pernah terjadi ada seorang guru yang mempunyai nilai DP3 lebih kecil dibanding tahun sebelumnya, dan ironisnya guru pada saat penanda tangan nilai DP3 hanya melihat nilai setiap komponen harus lebih besar dari  $\geq 75$  dan nilai kesetiaan harus  $\geq 91$ . Dampak negatif yang mencuat dari sistem penilaian tersebut, akan mengakibatkan tidak tertanamnya jiwa kreatif dan jiwa kompetitif, mental akan menjadi rapuh karena segala sesuatu serba dianggap mudah, apalagi pemberlakuan reward dan punishment yang kurang jelas dan tegas, yang pada akhirnya akan berdampak pada mutu pendidikan yang semakin merosot.

Merujuk pada pemahaman reward dan punishment perlu dipahami juga sistem penggajian yang baik yaitu sistem penggajian yang mengandung unsur :

1. Dirasakan adil oleh semua pihak yang terkait,
2. Menarik untuk berprestasi,
3. Mudah untuk diadministrasikan,

Unsur tersebut diatas dalam kenyataannya di lapangan belum mampu mengakomodasikan tuntutan primer dan sekunder, karena dalam sistem penggajian yang dihitung baru kepada komponen : (a). Lamanya bekerja, (b). Jenjang pendidikan, inipun selisih perbedaannya dalam jenjang golongan sangat kecil sekali sehingga tantangan guru untuk meraih kejenjang golongan yang lebih tinggi kurang dapat menyemangati dan

dianggap bukan merupakan anjang kompetisi, (c). Tanggungan keluarga, untuk dua anak yang sangat minim hanya mampu untuk kebutuhan primer, (d). Tanggungan perumahan, yang mampu memfasilitasi sekitar 2 % - 5 % dari nilai rumah, (e). Tunjangan kesehatan yang hanya mampu untuk mengatasi rawat nginap dengan pengobatan yang sederhana, sehingga belum menggambarkan sistem penggajian dengan memperhitungkan gabungan dari unsur utama dan inovasi, akibatnya tuntutan untuk berinovasi dan meningkatkan kejenjang golongan yang lebih tinggi kurang tertantang.

Implementasi dilapangan dalam melakukan proses kerja, guru senantiasa dituntut untuk melaksanakan tiga taat yaitu ; **"Taat Asas, Taat Waktu dan Taat administrasi"**. Kajian empirik hasil dari assesor LPMP dan BPG Provinsi Jawa barat yang dilaksanakan tahun 2004 – 2005, menemukan dua hal yang penting terhadap keprofesionalan guru, antara lain ; (1). Kualifikasi, ditemukan guru mengajar tidak sesuai dengan disiplin ilmunya, (2). Penguasaan bahan ajar dan penguasaan unsur paedagogis relatif masih rendah, (3). Sistim administrasi guru belum tertata secara baik, (4). Waktu pelaksanaan proses belajar mengajar belum tepat waktu, sehingga banyak waktu yang terbuang sia-sia.

Masalah lainnya adalah kurang variatifnya strategi pembelajaran yang dilakukan guru di kelas, sehingga strategi yang digunakan cenderung monoton dan menjenuhkan siswa, Strategi pembelajaran lebih didominasi oleh pembelajaran *teacher centris* sehingga siswa diperlakukan sebagai objek, begitu pula masalah dalam penguasaan bahan ajar yang relatif masih lemah, hal ini ditemukan ketika penyelesaian soal- soal ujian Nasional dan olimpiade yang diuji cobakan terhadap guru, hasilnya kurang memuaskan.



Untuk itu sangat perlu untuk mengembangkan dan meningkatkan keprofesionalan melalui diklat, seminar, studi komparasi dengan berbagai instansi atau lembaga terkait melalui program keterkaitan dan keterpaduan bahan ajar dan unsur paedagogis, tetapi jauh lebih penting dalam meningkatkan keprofesionalan adalah meningkatkan sikap mental akan profesi yang digelutinya karena dapat meningkatkan rasa percaya diri terhadap tugas yang diembannya.

Lemahnya kompetensi, tingkat keprofesionalan, serta penghargaan atas dedikasi dan inovasi yang diperbuatnya, akan memperburuk sikap mental dalam proses kinerja, rasa percaya diri, rasa tanggung jawab atas tugas yang diembannya menjadi rendah. Akibatnya kualitas kinerja yang dihasilkan jauh dengan apa yang diharapkan, yang pada akhirnya akan sangat berpengaruh terhadap kualitas atau mutu pendidikan.

Merujuk pada paparan di atas, Persekolahan di kota Sukabumi, telah mencoba mengimplementasikan tuntutan dari Standar Kompetensi Guru, dan sebagai tindak lanjut dari model MBS yaitu ; pengelolaan pendidikan yang bertumpu pada kebutuhan, visi, harapan, dan kewajiban masyarakat untuk memperoleh pendidikan dan pengajaran yang pelaksanaannya diserahkan kepada kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian tentang :

### **MANAJEMEN PENGEMBANGAN KUALITAS KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH ATAS**

**( Analisis tentang Pengaruh Sistem Pengembangan Kompetensi Guru, Sistem Penggajian, Penilaian Kinerja, dan Profesionalisme Guru terhadap Kualitas kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kota Sukabumi tahun 2005-2006)**

## B. Rumusan Masalah

Permasalahan yang umum dalam pembahasan di atas adalah permasalahan yang mendasar menyangkut mutu pendidikan, keseimbangan antara pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini pengembangan kompetensi guru, penilaian kualitas kinerja guru (*performance appraisal*), sistem penggajian, dan profesionalisme jika tidak dikelola dengan baik akan mengakibatkan rendahnya kualitas kinerja. Dengan demikian pokok permasalahan utama dari hal tersebut diatas adalah:

Manajemen Kinerja yang di dalamnya di harapkan ada keseimbangan nampaknya masih bias. Di persekolahan belum terlihat nampak adanya keseimbangan antara komponen-komponen yang terkait dalam sistem kinerja, komponen-komponan tersebut antara lain:

### a. Pengembangan kompetensi guru

Pengembangan kompetensi guru harus dilaksanakan secara menyeluruh melalui pendidikan dan pelatihan yang terstruktur secara periodik melalui program kegiatan seminar, workshop, atau melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Standar penilaian dan pengukuran dari pelaksanaan program kegiatan tidak bisa diabaikan untuk dapat memastikan tingkat pencapaian kompetensi yang menjadi tuntutan atas tujuh kompetensi guru. Pola pelaksanaan proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara homogen disemua wilayah, tujuan akhirnya adalah Kompetensi Dasar dan Standar Kompetensi dapat dicapai sesuai tuntutan .

### b. Sistem penggajian

Masih belum tertata secara jelas mengenai: rencana, sasaran, pelaksanaan kinerja, latar belakang pendidikan, secara administrasi maupun penghargaan dedikasi dan



guru dalam sistem penggajian, di samping keseimbangan pemenuhan kebutuhan primer, sekunder, tertier kurang dikaji sesuai dengan kebutuhan empirik

c. Penilaian kualitas kinerja guru

Penilaian kinerja, melalui supervisi kelas masih bersifat formalitas, tanpa dilakukan dengan instrumen penilaian yang jelas, dengan melalui proses penilaian kualitas kinerja guru, dan dilakukan satu tahun satu kali umumnya oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah tanpa tindak lanjut, sehingga tidak pernah terjadi penurunan kinerja setiap tahunnya.

Kekurangesesuaian antara rencana pembelajaran yang dibuat dengan proses pelaksanaan pembelajaran di kelas atau di luar kelas, karena rencana pembelajaran dan sistim penilaian yang dibuat hanya bersifat formalitas saja, rencana pembelajaran yang dibuat bukan merupakan hasil pemikiran sendiri tetapi merupakan hasil dari pekerjaan guru lain, hal itu disebabkan karena guru masih belum kompeten dalam penguasaan " Model, Pendekatan, Metode, dan Strategi pembelajaran, dan Sistem Penilaian". Bahan ajar yang diberikan di kelas kurang penekanannya terhadap kebutuhan masyarakat, karena jarang melakukan studi banding.

d. Profesionalisme terhadap kualitas kinerja guru

Masih kurangnya tingkat keprofesionalan guru dalam hal :

- (1) penyusunan rencana pembelajaran,
- (2) melaksanakan interaksi belajar mengajar,
- (3) penilaian prestasi belajar peserta didik,



- (4) pelaksanaan tindak lanjut,
- (5) pengembangan profesi,
- (6) pemahaman wawasan kependidikan,
- (7) penguasaan pengkajian bahan akademik

Hal tersebut dibuktikan dalam menganalisis bahan ajar umumnya guru kurang mengacu kepada :

- (a) Standar Kompetensi, (b) Kompetensi Dasar dan (c) Standar Kompetensi Lulusan,
- (d) Kebutuhan siswa dan masyarakat. Dalam masalah keprofesionalan salah satu diantaranya adalah sikap mental masih belum memadai, seperti tingkat pemahaman kepada pentingnya Standar Operasional Prosedur masih bias dan tidak diperhatikan, akibatnya rencana program pembelajaran yang dibuat kurang sesuai dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas, Kreativitas dan inovasi dalam pembuatan media pendidikan yang sesuai dengan bahan ajar masih belum dapat memenuhi harapan. Pembuatan kisi-kisi dan instrumen penilaian kurang valid dan kurang mengacu kepada standar kompetensi lulusan, tidak menyeluruh mengukur semua aspek

Bertolak dari latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah pokok penelitian sebagai berikut:

"Sejauh manakah variabel: Pengembangan Kompetensi guru (X1), Sistem Penggajian(X2), Penilaian Kinerja(X3), dan Profesionalisme(X4), baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri berpengaruh terhadap Kualitas kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kota Sukabumi tahun 2005-2006"



berdasarkan pernyataan masalah tersebut, maka fokus masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Seberapa jauh pengaruh pengembangan kompetensi guru terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi?
- b. Seberapa jauh pengaruh sistem penggajian terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi?
- c. Seberapa jauh pengaruh penilaian kinerja, terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi?
- d. Seberapa jauh pengaruh profesionalisme terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi?
- e. Seberapa jauh pengaruh secara bersama-sama variabel Pengembangan Kompetensi guru (X1), Sistem Penggajian(X2), Penilaian Kinerja(X3), dan Profesionalisme(X4), terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi (Y) ?

### **C. Tujuan Penelitian.**

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui besarnya hubungan dan pengaruh pengembangan kompetensi guru, sistem penggajian, penilaian kualitas kinerja guru dan profesionalisme terhadap kualitas kinerja guru, sebagai bagian dari implementasi pemerintah dalam hal ini Depdiknas dalam PP 15 tentang implementasi kurikulum 2006 yang berhubungan dengan proses pelaksanaan kualitas kinerja guru.

Dengan demikian secara rinci tujuan penelitian dinyatakan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh pengembangan kompetensi guru terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi.

2. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh sistem penggajian terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi.
3. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh penilaian kinerja terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi
4. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh profesionalisme terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi.
5. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh secara bersama-sama variabel Pengembangan Kompetensi guru (X1), Sistem Penggajian(X2), Penilaian Kinerja(X3), dan Profesionalisme(X4), terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi (Y)

Manfaat dalam penelitian ini mempunyai dampak positif dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi dalam peningkatkan mutu pendidikan di kota Sukabumi menyangkut masalah kualitas kinerja guru serta variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain: pengembangan kompetensi guru, sistem penggajian, penilaian kinerja, dan profesionalisme, dan untuk mengetahui variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kualitas kinerja. Hasil penelitian yang diperoleh, diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut :

- a. Secara akademis bisa memberikan sumbangan pemikiran dan memperkaya pandangan ilmiah di bidang manajemen, khususnya bidang pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja guru.

b. *Secara praktis-institusional*, bisa memberikan gambaran seberapa pentingnya hubungan dan pengaruh variabel, pengembangan kompetensi guru, sistim penggajian, penilaian kinerja dan profesionalisme dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Bisa memberikan masukan kepada 5 SMA negeri dan 12 swasta yang ada di kota Sukabumi sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan, menentukan, dan *implementing agent* kebijakan pengembangan sumber daya manusia, serta dapat diketahui faktor-faktor yang menghambat rendahnya kualitas kinerja guru sehingga dapat dicarikan solusi untuk mengantisipasi secara dini apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru yang secara umum dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

#### **D. Asumsi penelitian**

Pangkal pemikiran dari penelitian ini bertolak dari asumsi sebagai berikut :

##### **1. Konsep Pengembangan Kompetensi Guru (X1)**

Tuntutan pencapaian kompetensi guru yang tertera dalam Standar Pendidikan Nasional terutama di bidang Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan yang memprioritaskan guru sebagai praktisi dan penjamin mutu pendidikan maka pengembangan kompetensi perlu ditingkatkan untuk pengembangan Kompetensi Guru melalui, Diklat, Seminar atau melanjutkan ke jenjang Pendidikan yang lebih tinggi, mengingat kebutuhan terus berubah. Pencapaian faktor kompetensi guru sebagai penjamin mutu tersebut dapat menghasilkan kualitas kinerja guru yang bermutu yang pada gilirannya akan berdampak pada mutu kinerja sekolah. Untuk terwujudnya

kompetensi guru sesuai dengan era globalisasi dan tuntutan masyarakat, maka sangatlah perlu untuk membina dan mengembangkan kemampuan diseluruh bidang garapan guru.

## 2. Sistem Penggajian (X2)

Menurut PP. No. 8 tahun 1981 dalam Ruky, Achmad S. (2001 : 7) tentang Perlindungan

“Upah” memberikan definisi upah sebagai berikut:

*“.....suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada tenaga kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan atau peraturan perundang-undangan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha (pemberi kerja) dan pekerja termasuk tunjangan baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya.”*

Penggajian/pengupahan atau balas jasa tujuannya adalah agar pegawai atau staf bekerja produktif, kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Begitupun adanya di sekolah, manajemen sekolah sangat perlu mengatur besar kecilnya gaji atau reward untuk guru yang melakukan inovasi dan dedikasi dalam pengembangan kinerjanya. Untuk itu diperlukan adanya aturan yang dapat disepakati oleh kedua belah pihak serta diawasi oleh pemerintah karena penggajian haruslah wajar, sehat, dan seimbang.

Problematik dalam pengupahan masih banyak dan sangat sulit untuk diatur, karena masih banyaknya guru yang kinerjanya belum sesuai tuntutan dari *tujuh standar kompetensi guru*. Adakalanya guru yang sulit keadaan ekonominya seakan-akan terpaksa menerima balas jasa yang diberikan sekolah. Sebaliknya juga sulit bagi sekolah untuk melepaskan tenaga kerja yang kurang mampu untuk berubah dan meningkatkan potensinya



Pada sekolah/institusi yang besar struktur gaji dan balas jasa ini sudah dapat dikatakan mantap dan mudah beradaptasi. Hal ini disebabkan karena sekolah betul-betul memperoleh guru yang padanan kemampuannya sesuai antara apa yang dibutuhkan dan apa yang mereka miliki.

Berdasarkan pendapat di atas, *performance appraisal* adalah suatu proses penilaian prestasi kerja guru yang dilakukan kepala sekolah secara sistematis berdasarkan Tupoksi yang diberikan kepadanya.

Pemimpin yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula bagian ketatausahaan berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian tata usaha. Pada bagian lain Bateman dan Snell (2002 : 42) menjelaskan bahwa apa yang harus diukur dari karyawan adalah:

- a. *Traits appraisal* termasuk disini adalah inisiatif, leadership, sikap, perhatian, dan rasa tanggungjawab terhadap perusahaan.
- b. *Behavioral appraisal* termasuk disini adalah kualitas pekerjaan dan semangat, serta bagaimana cara menyelesaikan masalah.
- c. *Results appraisal*, yang diukur disini adalah obyektifitas terhadap fokus unit pekerjaan dan tingkat penghasilan yang dihasilkan terhadap perusahaan.

Penggajian dapat dirasakan adil apabila mencerminkan adanya "*internal equity*", dapat menarik karyawan apabila adanya "*external equity*" dan penggajian akan mudah diadministrasikan apabila sistemnya tidak rumit atau cukup sederhana. *Internal equity* diusahakan melalui penilaian jabatan atau penilaian pekerjaan atau evaluasi jabatan. Sedangkan *external equity* dapat diusahakan melalui penyusunan kebijakan penggajian

dengan memperhatikan keadaan yang berlaku di pasar dan yang berlaku di perusahaan lain. Hal ini dapat diperoleh dengan melalui survei penggajian (DHN *Consultant-Training Division*: 2005 (35-36).

Peninjauan kompensasi ditujukan untuk memotivasi guru dengan memberikan penghargaan dan kompensasi yang mungkin dapat diraih dimasa yang akan datang. Fokusnya adalah untuk memberikan kompensasi dan penghargaan yang diterima oleh guru sebagai hasil tercapainya kinerja yang baik. Kompensasi dan penghargaan tersebut dikarakteristikan berupa peninjauan gaji, bonus keuntungan dan penghargaan nonmoneter yang didasarkan pada penghasilan guru.

**3. Penilaian Kualitas kinerja guru (X3)**

Seperti yang dinyatakan dalam paradigma penelitian ini, sebuah program pengajaran yang baik dan dilaksanakan secara terencana dengan alat ukur yang sesuai akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam pencapaian kualitas kinerja guru menurut kriteria profesionalisme.

Sejalan dengan kebijakan dan program baru di bidang pendidikan yang ditempuh oleh pemerintah, kata kunci yang dipergunakan untuk mengukur kualitas kinerja guru adalah kompetensi guru. Lebih lanjut, kompetensi juga merupakan kriteria keberhasilan siswa.

Dalam penilaian kerja kompetensi mempunyai rumusan yang berbeda walaupun substansi dan esensinya sama. Pemerintah telah menuangkan rumusan kompetensi guru dalam undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional yang berisi perintisan pembentukan Badan Akreditasi dan Sertifikasi mengajar di daerah.

Kebijakan menetapkan undang-undang ini merupakan bentuk dari upaya *peningkatan kualitas tenaga kependidikan* secara nasional.

#### 4. Variabel Profesionalisme guru (X4)

Teknik-teknik pembinaan dan pengembangan profesional guru yang dikemukakan para ahli adalah sebagai berikut

Achmad Sanusi. (1991: 56-59) mengemukakan unsur-unsur profesionalisasi pekerjaan guru dewasa ini yaitu:

- a. Pendidikan prajabatan guru
- b. Seleksi untuk memasuki profesi guru
- c. Sertifikasi dan wewenang mengajar
- d. Pendidikan dalam jabatan guru

Adapun langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam pembentukan keprofesionalan guru dapat berupa :

- 1) Pendidikan lanjutan yaitu program pendidikan bagi guru yang sedang bekerja untuk menyetarakan kualifikasi akademik dengan persyaratan minimal. Program pendidikan ini dilaksanakan oleh LPTK yang berwenang mengeluarkan sertifikat kualifikasi.
- 2) Pelatihan penjurangan yaitu program pendidikan dalam jabatan guru untuk meningkatkan jenjang karir guru, terutama untuk menduduki jabatan-jabatan kependidikan tertentu (kepala sekolah, penilik, dan pengawas). Program pelatihan diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

3) Penataran kemampuan guru yaitu program pendidikan dalam jabatan guru yang ditujukan untuk meningkatkan dan menyesuaikan kemampuan teknis dan kemampuan profesionalnya. Program penataran dilakukan melalui berbagai program yang mencakup:

- a) Penataran peningkatan kemampuan teknis dan profesional untuk mengantisipasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,
- b) Penataran penyegaran, yaitu untuk menyegarkan kemampuan guru yang telah berada dan bekerja diperkirakan kurang mendapat kesempatan untuk berhubungan dengan suasana mutakhir kependidikan,
- c) Penataran untuk menyampaikan berbagai informasi mengenai pembaharuan di bidang pendidikan,
- d) Penataran untuk menyampaikan berbagai kebijaksanaan baru dalam bidang pendidikan.

Teknik-teknik pembinaan kemampuan profesional guru untuk tingkat sekolah dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Observasi kelas (*Classroom observation*)

Observasi kelas atau kunjungan kelas merupakan teknik pembinaan yang tertua dan diakui sebagai teknik pembinaan yang sangat efektif. Melalui observasi kelas, seorang pembina dapat mengamati secara langsung, lengkap dan akurat berbagai kesulitan, kelemahan, kebutuhan dan bahkan kemampuan khusus yang dimiliki guru dalam mengelola proses belajar-mengajar.

Petunjuk pelaksanaan pembicaraan individual yang efektif dikemukakan oleh *Oteng Sutisna (1986: 228)* sebagai berikut:

- 1) Buatlah perencanaan pertemuan bersama guru-guru

- 2) Ciptakan situasi pertemuan menjadi informal agar guru merasa sedang berbicara dengan mitra kerjanya atau teman sejawatnya.
- 3) Mulailah pembicaraan dalam pertemuan individual dengan mengemukakan kemajuan atau hal-hal positif yang telah dicapai oleh guru sebelum mengemukakan kelemahan dan kekurangannya.
- 4) Berikan kesempatan kepada guru untuk membela diri
- 5) Dengarlah semua penjelasan guru dengan penuh perhatian
- 6) Tanamkan keyakinan pada guru bahwa dia memiliki kemampuan untuk memperbaiki semua kekurangan yang ada
- 7) Jangan menawarkan resep tunggal untuk mengatasi kelemahan guru tetapi tawarkan sejumlah alternatif pemecahan masalah yang dihadapinya
- 8) Kemukakan secara jelas kelemahan dan keunggulan dari masing-masing alternatif yang dipilih guru untuk mengatasi kelemahannya
- 9) Akhiri pertemuan dengan memberikan nasehat secara sangat bersahabat dan buat perjanjian untuk pertemuan selanjutnya.

Petunjuk di atas hanya sebagai rambu-rambu umum, dalam pelaksanaan pertemuan individual, kreativitas para pembina tetap menjadi penentu keberhasilannya. Berbicara dengan seseorang tidak selamanya dapat dipolakan secara ilmiah dan baku. Manusia (guru) bukanlah benda mati tapi ia memiliki kepribadian dan martabat. Sikap manusiawi merupakan salah satu unsur penting dalam mengadakan dialog dengan guru-guru.

Tanpa hubungan insani (*human relation*) dengan guru para pembina tidak akan mampu berbuat banyak untuk membantu guru-guru, karena mereka belum tentu menerima bantuan yang diberikan pembina dengan penuh keyakinan akan dapat mengatasi masalah yang mereka



hadapi. Jika persepsi guru negatif terhadap pembina bentuk apapun bantuan yang diberikan tidak akan bermanfaat. Hal ini mengisyaratkan perlunya kemampuan berkomunikasi secara profesional dengan guru-guru, walaupun harus menyimpang dari rambu-rambu yang telah ditetapkan.

b. Diskusi kelompok (*Pertemuan kelompok*)

Diskusi kelompok atau sering disebut dengan pertemuan kelompok adalah "Suatu kegiatan dimana sekelompok orang bertemu dalam situasi bertatap muka untuk membahas suatu masalah melalui komunikasi lisan dan adu argumentasi guna mencari alternatif terbaik bagi pemecahan masalah". (*Oteng Sutisna, 1986: 227*).

Dalam konteks pembinaan profesional, diskusi kelompok adalah pertemuan yang dilaksanakan oleh para pembina untuk membicarakan hasil observasi kelas dan masalah-masalah yang dialami guru dalam pengelolaan PBM. Pertemuan guru-guru juga sering dilaksanakan untuk menyampaikan berbagai informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.

*Adam dan Dickey (1984: 149)* memberikan petunjuk pelaksanaan pertemuan kelompok sebagai berikut:

- 1) Tujuan, isi, waktu dan program pertemuan hendaknya ditetapkan bersama antara guru-guru dan pembina.
- 2) Materi pembicaraan berkisar pada masalah yang selalu dialami guru dalam mengelola PBM.
- 3) Perencanaan pertemuan kelompok hendaknya disusun secara baik.
- 4) Penjadwalannya tidak mengganggu tugas guru dan dapat meningkatkan efektivitas pertemuan kelompok.

5) Setiap pertemuan hendaknya melahirkan suatu produk atau konsensus yang akan diterapkan di sekolah.

Rambu-rambu di atas jika disederhanakan yaitu; pertemuan atau diskusi kelompok hanya efektif jika dipusatkan pada masalah aktual yang dihadapi guru (*teacher's problem*) dan rencana diskusi kelompok disusun bersama dengan guru.

### c. Demonstrasi mengajar

Salah satu teknik pembinaan profesional yang dapat memberikan manfaat langsung bagi peningkatan kemampuan mengajar guru-guru adalah demonstrasi mengajar. Keandalan teknik demonstrasi mengajar dikemukakan Leeper (1978: 134) sebagai berikut: "... *the teaching demonstration is an excellent device to illustrate specific teaching skills*".

Melalui demonstrasi mengajar guru-guru dapat mengamati langsung cara-cara mengajar yang baik sehingga mereka dapat mempraktekkan kembali kepada murid-muridnya. Hasil pengamatan atau observasi pelaksanaan demonstrasi mengajar didiskusikan bersama untuk menentukan hal-hal yang perlu dikembangkan dan hal-hal yang perlu dihindari dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar. Hal ini ditegaskan oleh Leeper, (1978: 134) sebagai berikut: "*Teaching demonstrations are more meaningful if they are preceded by briefing sessions with the observers*".

Beberapa petunjuk pelaksanaan demonstrasi mengajar dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Tetapkan waktu, tempat, materi diajarkan, metode yang dipergunakan, alat-alat dan guru yang mengajar bersama guru-guru calon observer.
- 2) Tetapkan aspek-aspek yang harus diamati guru-guru dan jelaskan cara-cara melaksanakan observasi.



- 3) Diskusikan hasil observasi dengan guru-guru yang ikut dalam demonstrasi mengajar.
- 4) Guru yang melakukan demonstrasi mengajar hendaklah guru yang memiliki kemampuan lebih tinggi dari guru yang akan mengobservasinya.
- 5) Buatlah kesimpulan akhir tentang hal-hal yang dapat dan perlu dikembangkan oleh guru-guru.

Dengan mempergunakan petunjuk di atas diyakini bahwa pelaksanaan demonstrasi mengajar dapat memberikan makna bagi guru-guru yang mengobservasinya terutama yang berkaitan dengan kemampuan mengajar mereka masing-masing.

#### d. Kunjungan kelas antar guru (*Intervisitas*)

Saling berkunjung antar guru dimaksudkan, seorang guru berkunjung kepada guru koleganya untuk mengobservasi aktivitasnya secara menyeluruh. Jadi berbeda dengan demonstrasi mengajar, yang diobservasi hanya kegiatan mengajar dengan metode tertentu dan pokok bahasan tertentu pula.

Saling berkunjung dimaksudkan untuk memberikan pengalaman baru tentang cara mengelola kelas dan mengajar yang efektif. Pelaksanaannya dapat dilakukan terhadap guru pada sekolah masing-masing atau guru-guru pada sekolah lain dalam wilayah yang sama.

Tentang persyaratan guru yang dikunjungi oleh guru yang melakukan saling berkunjung ditegaskan oleh *Jarvis dan Pounds (1983: 198)* seperti berikut: "*The supervisor should be sure that the teacher to be observed are truly master teachers, so that the purpose of the observation will be more nearly fulfilled*". Guru yang dikunjungi benar-benar guru yang dapat dan perlu dicontoh oleh guru-guru lain, terutama guru-guru yang masih muda.

Keuntungan lain yang dapat diperoleh dari saling berkunjung adalah terciptanya hubungan pribadi antar semua guru dalam satu gugus atau wilayah.

#### e. Perpustakaan profesional

Salah satu karakteristik guru yang baik adalah memiliki minat yang tinggi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya. Keberadaan perpustakaan profesional dapat memotivasi guru untuk meningkatkan pengetahuan baik dalam bidang kependidikan, PBM dan bidang studi.

Prosedur pelaksanaan pembinaan profesional, Teknik-teknik pembinaan profesional apapun yang dipergunakan akan efektif jika dilaksanakan menurut prosedur pelaksanaan yang telah ditetapkan. Prosedur pelaksanaan pembinaan profesional dimaksudkan adalah langkah-langkah yang ditempuh seorang pembina dalam aktivitas pelaksanaan pembinaan.

*Leeper, (1978: 108)* mengemukakan prosedur pelaksanaan pembinaan profesional guru yaitu:

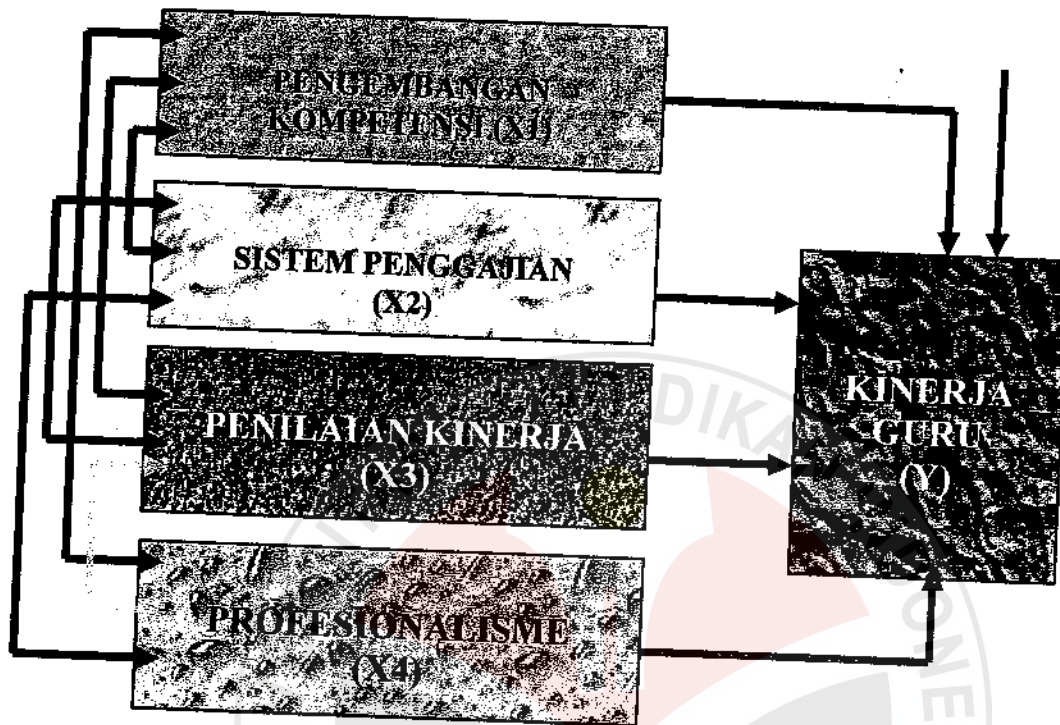
- 1) *Diagnosing problems and factors that are involved in a problem area*
- 2) *Designing a supervisory program*
- 3) *Implementing the supervisory program*

#### E. Hipotesis Penelitian

Perumusan Rencana Strategi merupakan perwujudan dari analisis lingkungan Internal maupun Eksternal yang dituangkan dalam Visi dan Misi, Faktor yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi adalah dalam bentuk strategi yang dirinci ke dalam kebijakan program operasional kegiatan diantaranya adalah mengimplementasikan kebijakan Depdiknas yang diakses oleh suatu lembaga yaitu Badan Standar Nasional pendidikan yang didalamnya

tertuang suatu program peningkatan mutu pendidikan melalui Standar; isi, kompetensi lulusan sarana prasarana, pembiayaan, pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan penilaian .

Untuk itu penulis mencoba membuat bagan hubungan variabel-variabel dalam hipotesis penelitian sebagai berikut:



Gambar .1.1  
Kaitan Antar Variabel Penelitian

Dari kerangka hipotesis di atas akan dikembangkan seberapa besar signifikansi, korelasi dan determinasi antar variabel dan dari setiap variabel terhadap kinerja. Baik secara sendiri-sendiri, secara serempak, maupun secara bobot urun (joint effect) terhadap kualitas kinerja guru

Berdasarkan teori dan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Pengembangan kompetensi guru berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi (X1)



- b. Sistem penggajian guru berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi (X2)
- c. Penilaian kinerja guru berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi (X3)
- d. Profesionalisme guru berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi (X4)
- e. Pengembangan Kompetensi guru (X1), Sistem Penggajian(X2), Penilaian Kinerja(X3), dan Profesionalisme(X4), berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru SMA di kota Sukabumi (Y)

#### **F. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif korelatif dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data dari responden. Data diperoleh melalui hasil kuisioner, wawancara dan observasi lapangan . Adapun proses pengembangan instrumen untuk mengumpulkan data dilaksanakan berdasarkan : (a). Standar Kompetensi Guru , (b). Pedoman Tupoksi Guru Depdiknas, (c). Sistem pengembangan dan pelaksanaan Kurikulum 2004, (d). Pedoman penilaian kinerja. Pertanyaan disusun dengan menggunakan skala likert . Kemudian teknik dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *regresi korelasi* yang menjelaskan pengaruh dan hubungan antar variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan terlebih dahulu. Untuk melihat kinerja guru maka kuessioner dibagikan sebagai cara pengambilan data dengan memakai indikator penilaian kinerja yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pertanyaan yang disampaikan, keputusan yang diambil serta perencanaan pekerjaan. Jumlah pertanyaan dalam

kuesioner sebanyak 100 buah, yang disusun dengan menggunakan Skala Likert dengan 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu :5 (sangat tinggi), 4 (Tinggi), 3 (Sedang), 2 (Rendah), dan 1 (Sangat rendah).

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan penelitian dan pengembangan (*research and development*). Sesuai dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Borg dan Gall (1979: 569-570), yang disimpulkan sebagai berikut : Penelitian dan Pengembangan atau disingkat *R & D* berawal dari *industry-based development model*, yang digunakan sebagai prosedur untuk merancang dan mengembangkan suatu produk baru yang berkualitas. Dalam pengembangan pendidikan kadang-kadang disebut *research based development* muncul sebagai strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Lebih khusus dikemukakan bahwa dalam bidang pendidikan, *research and development* adalah suatu proses yang digunakan untuk mengembangkan dan memvalidasi produk pendidikan serta menemukan pengetahuan-pengetahuan baru melalui "*basic research*", dan bertujuan untuk memberikan perubahan-perubahan pendidikan guna meningkatkan dampak-dampak positif yang potensial dari temuan-temuan penelitian dalam memecahkan permasalahan pendidikan dan digunakan untuk meningkatkan kinerja praktik-praktik pendidikan, antara lain melalui pembelajaran dalam bentuk pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan.

Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam pelaksanaan *R & D* tersebut, dengan cara : (1) meneliti dan mengumpulkan informasi, melalui bacaan literatur, melakukan observasi, serta penyiapan pelaporan tentang kebutuhan pengembangan; (2) merencanakan prototipe komponen yang akan dikembangkan, termasuk mendefinisikan keterampilan (kemampuan) yang akan dikembangkan, merumuskan tujuan, menentukan urutan kegiatan, serta membuat skala pengukuran khusus; (3) mengembangkan prototipe

awal, seperti mempersiapkan buku teks atau bahan belajar dan perangkat evaluasi; mengadakan uji coba terbatas terhadap instrumen. Melakukan pengamatan, interview dan angket, yang kemudian data yang diperoleh dianalisis guna menyempurnakan hasil penafsiran tersebut; (5) merevisi kesimpulan awal, yang dilakukan berdasarkan hasil uji coba dan analisis yang dilakukan dari kesimpulan awal; (6) melakukan uji coba lapangan. Selanjutnya dilakukan pengamatan, interview dan angket atau metode penggalian data lainnya, terutama terhadap variabel kriterium yang telah ditetapkan. Hasilnya dievaluasi dan apabila memungkinkan dilakukan perbandingan antar kelompok uji coba; (7) melakukan revisi hasil berdasarkan hasil uji lapangan dan analisis data pada tahap ke-6.

#### **G. Lokasi dan Sampel Penelitian**

Penelitian dilaksanakan terhadap guru SMA yang bertugas di kota Sukabumi provinsi Jawa Barat

Dengan menggunakan rumus Slovin yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah : lebih kurang *232 responden*

Obyek penelitian dalam disertasi ini adalah para guru SMA di kota Sukabumi