

## BAB V

# RANCANGAN MODEL PENINGKATAN KINERJA GURU

### A. Dasar Pemikiran

Ketika pendidikan menjadi *leading sector* dalam pembangunan bangsa, hampir setiap negara telah menjadikan guru sebagai bagian terpenting dalam melakukan perubahan terhadap sistem pendidikan nasionalnya. Guru sebagai salah satu SDM kependidikan memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar. Tugas dan tanggung jawab tersebut lebih luas dari sekedar hanya membuat peserta didik menjadi tahu dan memahami bahan ajar yang diberikan, yaitu menjadikan peserta didik menjadi manusia terdidik yang memahami perannya sebagai manusia, sehingga bermanfaat bagi diri dan lingkungannya.

Persoalan guru adalah persoalan pendidikan, dan persoalan pendidikan adalah persoalan bangsa. Begitulah kira-kira kalangan praktisi pendidikan menggiring isu tentang guru dalam upaya meningkatkan profesionalismenya. Guru merupakan unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan khususnya di tingkat institusional. Dalam konteks itulah persoalan-persoalan peningkatan kinerja guru telah menjadi tuntutan yang tidak terelakan lagi.

Temuan penelitian menunjukkan gambaran bahwa kelemahan manajemen kinerja guru yang telah diterapkan di sekolah menimbulkan permasalahan dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian kinerja guru. Akibat belum optimalnya pendayagunaan pengembangan kinerja guru menempatkan posisi guru yang belum mampu menampilkan mutu kinerjanya. Di

samping itu, faktor kemampuan intelektual, kemampuan professional, motivasi, persepsi guru yang positif terhadap tugas pokok dan fungsinya, struktur organisasi yang menjelaskan posisi dan peranan guru dalam proses pembelajaran, serta lingkungan internal dan eksternal sekolah turut pula menentukan kinerja guru.

Oleh karena itu, adanya kejelasan dalam pola peningkatan kinerja guru merupakan salah satu kriteria manajemen SDM kependidikan yang profesional. Kejelasan pola peningkatan kinerja guru tersebut akan memberi peluang bersaing pada setiap guru dalam meniti karier sesuai dengan kinerjanya, sehingga memungkinkan lahirnya para guru yang handal dan menguasai bidang masing-masing, yang pada gilirannya akan memberi dampak positif bagi efektivitas proses pembelajaran.

#### **B. Tujuan, Keluaran dan Sasaran**

Program ini bermaksud merumuskan aspek-aspek kinerja guru yang dapat dijadikan standar penilaian kinerja, dengan tujuan: (1) Dapat menganalisis aspek-aspek kinerja guru yang tidak termaktub dalam unsur penilaian berdasarkan DP3 dan instrumen penilaian dalam kinerja reguler; (2) Dapat merumuskan komponen-komponen dan parameter dari setiap kinerja guru dalam setiap jenjang jabatan fungsional;

Merujuk ketiga tujuan tersebut, maka keluaran yang diinginkan dari model ini ialah: (1) Rumusan parameter analisis kompetensi guru berbasis kinerja berperilaku; (2) Strategi operasional peningkatan kinerja guru untuk setiap jenjang jabatan fungsional.

Sedangkan, sasaran program ialah guru yang menduduki jabatan tenaga fungsional pelaksana, yang terbagi ke dalam empat golongan tingkatan, yaitu: (1) guru utama, (2) guru pembina, (3) guru madya, dan (4) guru muda.

### C. Asumsi Strategis

Merujuk dasar pemikiran sebagaimana dipaparkan di atas, maka beberapa asumsi strategis dalam pengembangan model ini dirumuskan berikut ini.

- (1) Posisi guru dalam kelompok pada umumnya terdapat sebutan yang berjenjang, yaitu kelompok pada tingkat guru utama, guru pembina, guru madya dan guru muda; Keempat unsur tingkatan guru tersebut, pada umumnya mempunyai tugas pokok dan fungsi yang sama, yang berbeda hanya bobot peran yang dilakukan dari setiap tugas pokok dan fungsi tersebut;
- (2) Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut pada umumnya diidentikan dengan kinerja yang berbentuk *penampilan mengajar* guru pada saat proses, hasil langsung (*output*), dan hasil ahir (*outcomes*) dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*tupoksi*) tersebut;
- (3) Ditinjau dari aspek produktivitas pelaksanaan mengajar, penampilan mengajar (*performance*) guru tersebut dapat diamati dari komponen (1) kemampuan dalam melaksanakan tugas (*ability*) dan (2) dorongan untuk melaksanakan pemengajaran (*motivation*);
- (4) Kedua unsur kinerja ini, bila ditinjau dari aspek posisi individu dalam tingkatan organisasi, sering disebut dengan kompetensi (*competencies*).

- (5) Seperangkat kompetensi tersebut pada dasarnya merupakan perwujudan dari perolehan pengetahuan (*knowledge*), apresiasi (*appretiation*) dan keterampilan (*skills*).
- (6) Kompetensi (*competencies*), dikategorikan ke dalam tiga jenis, yaitu: (1) kompetensi pribadi (*personal competencies*), (2) kompetensi profesional (*professional competencies*), dan (3) kompetensi sosial (*social competencies*);
- (7) Akumulasi dan internalisasi kompetensi personal, profesional dan sosial dari seorang guru secara praktis akan tergambar dalam aspek perilaku (*behavior*), baik pada saat melaksanakan tugas pokok dan fungsi (*task behavior*) dan pada saat berhubungan antar manusia (*humans behavior*) di lingkungan pemengajarannya;
- (8) Merumuskan standar kinerja guru diartikan sebagai perumusan norma yang dijadikan tolok ukur kemampuan berperilaku dalam melaksanakan tugas pengajaran. Karena itu, standar kinerja tersebut harus dipandang sebagai bagian dari proses evaluasi kinerja, yang harus pula disertai perumusan instrumen peningkatan dan prosedur pelaksanaannya.

#### **D. Strategi Operasional**

##### **1. Pendekatan Strategis**

Pendekatan strategis dalam peningkatan kinerja guru tersebut beranjak dari kebijakan dan mekanisme sistem promosi dan penghargaan keguruan yang tertuang dalam Standar Kinerja SDM Kependidikan. Pada sistem kenaikan pangkat SDM kependidikan, secara umum memiliki kerangka yang sama, yaitu

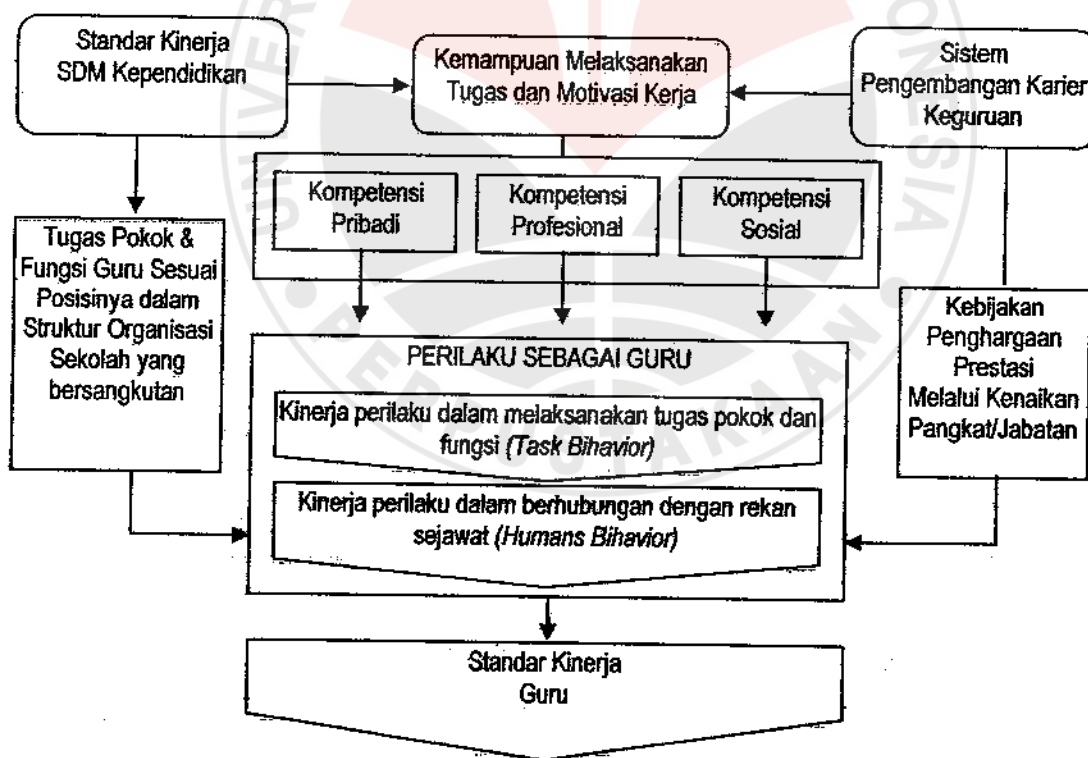
merujuk pada dua aspek profesionalisasi, yaitu aspek (1) sistem promosi, (2) sistem pembinaan dan pengembangan. Satu hal yang belum tergambar dengan jelas dalam penilaian kinerja guru ialah prosedur sistem dalam aspek kinerja berperilaku yang secara kasat mata dapat diamati baik secara pribadi maupun sosial dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Unsur-unsur ini pun seyogyanya menjadi bagian dari kriteria dalam proses peningkatan karier dan kesejahteraannya. Namun, proses pelaksanaannya harus tetap merujuk pada tugas pokok dan fungsi guru yang bersangkutan pada setiap sekolah. Sehingga terbuka peluang untuk guru untuk diberi penghargaan atas prestasi mengajarnya melalui kenaikan pangkatnya, atau turun pangkatnya apabila menunjukkan kinerja yang buruk.

## 2. Metode Analisis

Analisis terhadap kinerja guru dimulai dari standar kinerja guru yang mengandung dua unsur utama, yaitu standarisasi kinerja guru dan sistem pengembangan karier keguruan. Standar kinerja pun memiliki dua aspek sasaran, yang secara substansial mengukur bermaksud (1) kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dan (2) motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, baik secara individu maupun kelompok dalam posisi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Khusus yang berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi guru, proses analisis difokuskan pada komponen kompetensi pribadi (*personal competencies*), kompetensi profesional (*professional competencies*), dan kompetensi sosial (*social competencies*). Di samping unsur standar kinerja tersebut, ada satu aspek yang menjadi

pertimbangan pula, yaitu sistem pengembangan karier keguruan, yang secara normatif tertuang dalam rumusan-rumusan kebijakan yang termaktub dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Identifikasi kinerja selanjutnya difokuskan pada dimensi-dimensi keperilakuan yang secara praktis harus dapat diamati berdasarkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru yang bersangkutan pada setiap sekolah, yaitu komponen yang berkenaan dengan perilaku dalam melaksanakan tugas (*task behavior*) dan perilaku dalam hubungan antar manusia (*humans behavior*).

Berdasarkan pemikiran sebagaimana dipaparkan di atas, maka kerangka metode analisis parameter kinerja guru dikembangkan kerangka prosedural sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 5.1 di bawah ini.



Gambar 5.1  
Konsep Standarisasi Kinerja Perilaku Guru

### 3. Parameter Kinerja Guru yang Perlu Ditingkatkan

*Komponen yang ditingkatkan*, berkenaan dengan *intensitas kinerja dasar* yang harus dimiliki dan dilakukan oleh masing-masing tingkatan jabatan guru berdasarkan aspek kepribadian, profesionalitas, dan hubungan sosial, sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. Rujukannya bersumber dari *tugas pokok dan fungsi (tupoksi) guru pada setiap sekolah*; Parameter kinerja yang memerlukan proses peningkatan sebagai alat ukur dalam penilaian guru, diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Kinerja perilaku dalam melaksanakan tugas (*task behavior*), berkenaan dengan aspek-aspek:
  - (1) Komitmen terhadap tugas: Guru dapat menunjukkan perilaku yang sungguh-sungguh terhadap pencapaian target dan hasil-hasil setiap pembelajaran sesuai apa yang telah ditetapkan dalam tugas pokok dan fungsinya;
  - (2) Moralitas mengajar: Guru dapat menghindari bentuk-bentuk menyalahgunakan prosedur pelaksanaan pembelajaran untuk kepentingan pribadi atau kelompoknya;
  - (3) Semangat mengajar: Guru dapat menerima dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi pembelajarannya dengan penuh ketekunan;
  - (4) Konstruktif: Guru dapat mengajukan kritik, saran, usul kepada atasan atau rekan sejawat untuk peningkatan hasil-hasil pembelajarannya dengan senantiasa memberikan alternatif pemecahan yang disampaikan secara lisan atau tertulis secara langsung kepada yang bersangkutan;

- (5) Adaptif: Guru dapat memahami setiap petunjuk, instruksi, atau saran untuk perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pelaksanaan pengajarannya;
  - (6) Partisipatif: Guru dapat menentukan peranan keterlibatan dirinya dalam pengajaran yang menuntut penyelesaian secara kelompok dengan betul tanpa meninggalkan tugas pokoknya dengan menawarkan bantuan untuk berpartisipasi menyelesaikan tugas-tugas kelompok yang belum selesai sesuai dengan kemampuan dirinya;
  - (7) Kooperatif: Guru dapat menghargai perbedaan kemampuan masing-masing orang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab bersama.
- b. Kinerja perilaku dalam berhubungan dengan rekan sejawat (*humans behavior/colleague behavior*), berkenaan dengan:
- (1) Kepercayaan terhadap diri sendiri: Guru dapat menghargai potensi dan kemampuan dirinya dengan melaksanakan pengajaran yang menjadi tugas pokoknya oleh dirinya sendiri tanpa harus dibantu orang atau pihak lain.
  - (2) Integritas: Guru dapat membedakan antara tindakan yang baik dan tindakan yang tidak baik untuk dilakukan, dan kemudian dilakukan dalam pelaksanaan pengajarannya.
  - (3) Kepedulian sosial: Guru dapat menunjukkan tenggang rasa terhadap persoalan dan kesulitan yang dihadapi rekan sejawatnya dengan memberikan bantuan sesuai dengan posisi tugas dirinya.



- (4) Keterbukaan: Guru dapat menerima kritikan, saran, dan pendapat atasan atau rekan sejawat dengan lapang dada atas kekurangan dan atau kesalahan dalam melaksanakan tugasnya.
- (5) Obyektivitas: Guru dapat mengakui hasil pemengajaran rekan sejawat dalam kelompoknya sebagai hasil mengajar dan prestasi bersama.
- (6) Pragmatis: Guru dapat bemengajar dengan apa adanya dengan memanfaatkan sarana dan fasilitas yang ada dengan mengkondisikan suasana mengajar yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- (7) Fasilitatif: Guru dapat melayani dan memberikan bantuan terhadap kebutuhan rekan sejawat atau pihak lain yang meminta bantuan pada dirinya sesuai dengan penuh keramahan sesuai tugas pokok dan fungsinya.
- (8) Komunikatif/Supel: Guru dapat menempatkan diri dalam pergaulan dengan rekan sejawat dengan atribut, tutur kata dan bahasa dan tindak-tanduk yang sesuai dengan waktu, tempat dan suasananya.

#### **4. Organisasi Tim**

Organisasi pelaksana peningkatan kinerja guru, sebaiknya dilakukan oleh Tim Khusus, yang dibentuk pada setiap Kantor Dinas Pendidikan tingkat kabupaten, yang diambil dari unsur pembina (dinas), kepala sekolah (atasan langsung), unsur guru (rekan sejawat), dan atau menyertakan salah satu konsultan (bila diperlukan), dengan asumsi bahwa program ini bukan merupakan tanggungjawab salah satu pihak, tetapi merupakan tanggungjawab semua pihak, sehingga dapat mengurangi kadar subyektivitas dan efektivitasnya bisa lebih baik.



Namun demikian, keterlibatan anggota tim dari luar unsur ~~diritis~~ (konsultan), harus dibatasi hanya dalam aspek prosedur ilmiah dan teknis pengolahan, karena yang lebih tahu tentang perilaku setiap guru tentunya hanya atasan langsung dan rekan sejawatnya.

Perlu dipertimbangkan pula bahwa dalam menentukan anggota tim pelaksana tersebut (khususnya dari unsur rekan sejawat, instansi teknis, dan konsultan) terdiri dari orang-orang yang dapat dipercaya, cerdas dan memiliki kemampuan profesional dalam bidang peningkatan dan evaluasi keperilakuan dengan baik. Di samping itu, pelaksanaan program peningkatan kinerja guru tersebut harus terbuka antara pihak pengelola program dengan pihak guru sebagai sasaran program.

