

**BAB V**

**MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN PENGEMBANGAN**

**KINERJA GURU SD**

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan model merujuk kepada definisi Johansson (1993), yaitu pola pendekatan, abstraksi visual atau konstruksi dari suatu konsep. Model dapat digunakan untuk memahami realitas. Lebih lanjut, Johansson memerinci wujud model sebagai berikut:

- (1) kognitif (*human concept*) yang diwujudkan dalam penalaran dan persepsi, termasuk pembuatan keputusan; (2) normatif (*purpose oriented*) diwujudkan dalam penggambaran fungsi-fungsi, tujuan, sasaran suatu sistem atau proses; (3) deskriptif (*decriptive models*) yang diwujudkan dalam orientasi tingkah laku untuk tujuan-tujuan saintifik dan teknologikal, seperti model kuantitatif dengan angka-angka dan model kualitatif dengan data kategorikal; (4) fungsional (*action and control oriented*) yang direalisasikan dalam tindakan nyata yang berorientasi pada pengawasan terhadap fungsi-fungsi dalam melaksanakan model yang efektif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, model konseptual ini dibangun dengan mempertimbangkan aspek-aspek pengembangan mutu guru SD, yang meliputi: (1) kondisi sistem program pengembangan; (2) asumsi-asumsi model; dan (3)

elemen-elemen model. Upaya validasi terhadap model konseptual yang telah dibangun, dilakukan melalui *focused group discussion* dengan sejumlah pakar dan perwakilan pemangku kepentingan pendidikan di Kota Tegal.

#### A. KONDISI SISTEM PROGRAM PENGEMBANGAN

Apabila dilihat secara sistemik, implementasi program pengembangan mutu guru SD di Kota Tegal selama ini memiliki potensi yang harus dikembangkan, kelemahan yang terjadi, peluang yang dapat diraih, dan tantangan masa depan yang harus diminimalkan, sebagaimana diringkaskan dalam tabel 5.1.

Tabel tersebut menginformasikan bahwa kekuatan Pemerintah Kota Tegal untuk merealisasikan program pengembangan mutu guru SD adalah terdapatnya: (1) guru SD yang sebagian besar cukup termotivasi untuk mencapai taraf profesionalisme yang ideal; (2) jumlah, mutu, dan kapasitas sumber daya pendukung program pengembangan mutu guru tersedia tersedia memadai; (3) hubungan kemitraan Pemerintah Kota dengan berbagai lembaga dan Perguruan Tinggi.

**Tabel 5.1**  
**KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN SISTEM PROGRAM**  
**PENGEMBANGAN MUTU GURU SD DI KOTA TEGAL**

| <b>PROGRAM Pengembangan kinerja guru SD DI KOTA TEGAL</b>   | <b>KEKUATAN (S)</b>  | <b>KELEMAHAN (W)</b>  |
|---|--|---|
| <b>PELUANG (O)</b>  | <b>STRATEGI SO</b>   | <b>STRATEGI WO</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Otonomi manajemen pendidikan anak usia dini sampai dengan menengah sebagai urusan wajib Pemkot (UU No. 32/2004 dan PP No. 38/2007), didasari asumsi-asumsi perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan; dan pendidikan sebagai investasi peningkatan kualitas sumber daya manusia.</li> <li>Masyarakat makin menghendaki sekolah efektif dan layanan pendidikan yang bermutu tinggi.</li> <li>Lembaga-lembaga penelitian dan Perguruan Tinggi mitra Pemkot telah berkomitmen untuk memajukan pendidikan dan mengembangkan kompetensi pendidik.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan intensitas dan efektivitas sosialisasi kebijakan pengembangan mutu guru SD; memperluas dan menjamin pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan kepada guru SD, negeri maupun swasta.</li> <li>Mengoptimalkan dan mengefektifkan realisasi kerja sama Pemkot dengan mitra kerja dalam penyelenggaraan program pengembangan mutu guru SD.</li> <li>Memanfaatkan tenaga ahli untuk menyusun program kerja pengembangan mutu guru SD</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Menganalisis ulang kebutuhan pengembangan mutu guru SD sehingga dicapai keterkaitan dan kesepadanan antara kebutuhan individu guru dengan kebutuhan satuan pendidikan.</li> <li>Memperjelas dan menegaskan batas job deskripsi antara BKD (administrasi pengembangan) dan Disdik (substansi materi program pengembangan).</li> </ol> |
| <b>ANCAMAN (T)</b>  | <b>STRATEGI ST</b>   | <b>STRATEGI WT</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Sikap sebagian guru SD yang cenderung merasa puas dengan prestasi kerja dan latar belakang pendidikan telah yang dimilikinya.</li> <li>Praktik perekrutan dan seleksi calon peserta pengembangan yang dicurigai lebih mengutamakan guru yang memiliki kedekatan personal dengan pengambil kebijakan.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Memfungsikan program pengembangan, terutama jalur studi lanjut yang bersubsidi APBD, sebagai insentif bagi guru SD yang berprestasi.</li> <li>Memperjelas skala prioritas pemberian kesempatan pengembangan berdasarkan derajat kebutuhan dan jenis pengembangan mutu guru SD.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Merekonstruksi sistem dan prosedur pengembangan mutu guru, terutama aspek-aspek rekrutmen, seleksi, evaluasi dan pengawasannya.</li> <li>Memberikan peluang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah bagi guru SD yang telah berhasil dalam program pengembangan kompetensi.</li> </ol>                                     |

Sumber: Hasil analisis SWOT terhadap Sistem Program Pengembangan mutu guru SD Kota Tegal  
Meskipun demikian, masih ditemukan kelemahan terutama

dalam aspek-aspek: (1) pemetaan dan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi individual guru SD yang belum sejalan dengan kebutuhan pengembangan organisasional SD; (2) otoritas penyelenggara program pengembangan masih diwarnai “ego sektoral” dan kecenderungan tumpang-tindih antara Dinas Pendidikan dengan Badan Kepegawaian Daerah; (3) kinerja dan kultur kerja otoritas penyelenggara program cenderung rigid dan birokratik.

Adapun peluang pengembangan guru SD di Kota Tegal meliputi tiga aspek. *Pertama*, adanya otonomi manajemen pendidikan anak usia dini sampai dengan menengah sebagai urusan wajib Pemkot sebagaimana diatur dalam UU No. 32/2004 dan PP No. 38/ 2007). Otonomi tersebut didasari asumsi-asumsi perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan, dan pendidikan sebagai investasi peningkatan kualitas sumber daya manusia.

*Kedua*, adanya kehendak dan tuntutan masyarakat akan sekolah efektif dan layanan pendidikan yang bermutu tinggi.

*Ketiga*, adanya komitmen lembaga-lembaga penelitian dan Perguruan Tinggi yang diikat oleh perjanjian resmi dengan Pemerintah Kota Tegal, untuk memajukan pendidikan dan mengembangkan kompetensi pendidik.

Di samping itu, ditemukan pula kelemahan yang berupa: (1) sikap sebagian guru SD yang cenderung merasa puas dengan prestasi kerja dan latar belakang pendidikan yang telah dimilikinya; (2) praktik perekrutan dan seleksi calon peserta pengembangan yang dicurigai lebih mengutamakan guru yang memiliki kedekatan personal dengan pengambil kebijakan.

Untuk menyikapi kondisi tersebut, selanjutnya dapat diajukan sembilan kombinasi strategi SO, WO, ST, dan WT. Kesembilan strategi tersebut dapat diurutkan sebagai berikut:

- (1) Menganalisis ulang kebutuhan pengembangan mutu guru SD sehingga dicapai keterkaitan dan kesepadanan antara kebutuhan individu guru dengan kebutuhan satuan pendidikan.

- (2) Mengoptimalkan dan mengefektifkan realisasi kerja sama Pemkot dengan mitra kerja dalam penyelenggaraan program pengembangan mutu guru SD.
- (3) Memanfaatkan tenaga ahli untuk menyusun program kerja pengembangan mutu guru SD
- (4) Meningkatkan intensitas dan efektivitas sosialisasi kebijakan pengembangan mutu guru SD; memperluas dan menjamin pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan kepada guru SD, negeri maupun swasta.
- (5) Memperjelas skala prioritas pemberian kesempatan pengembangan berdasarkan derajat kebutuhan dan jenis pengembangan mutu guru SD.
- (6) Merekonstruksi sistem dan prosedur pengembangan mutu guru, terutama aspek-aspek rekrutmen, seleksi, evaluasi dan pengawasannya.
- (7) Memperjelas job deskripsi terutama untuk menegaskan batas kewenangan antara Badan Kepegawaan Daerah (administrasi



pengembangan) dengan Dinas Pendidikan (substansi materi program pengembangan).

- (8) Memfungsikan program pengembangan, terutama jalur studi S1 yang bersubsidi APBD, sebagai insentif bagi guru SD yang berprestasi.
- (9) Memberikan peluang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah bagi guru SD yang telah berhasil menempuh program pengembangan kompetensi.

Ramuan strategi tersebut lebih lanjut dapat dijadikan rujukan model manajemen pengembangan kinerja guru SD di Kota Tegal. Untuk itu, terlebih dahulu perlu dikemukakan asumsi-asumsi yang mendasarinya.

## **B. ASUMSI MODEL MANAJEMEN PENGEMBANGAN**

### **1. Standar Kompetensi Guru**

Pelaksanaan tugas-tugas profesional guru harus makin disesuaikan dengan tuntutan normatifnya. Dalam kaitan itu, Pasal 20 UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

menandakan bahwa guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya berkewajiban:

- (1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- (3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- (4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika;
- (5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Lebih lanjut Pasal 28 PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menjabarkan bahwa:

- (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (ayat 1);
- (2) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku (ayat 2);



- (3) Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (a) Kompetensi pedagogik; (b) Kompetensi kepribadian; (c) Kompetensi profesional; dan (d) Kompetensi sosial (ayat 3);

Berdasar amanat UU tersebut jelas bahwa pengembangan mutu guru mencakup bukan hanya aspek kapasitasnya sebagai pengajar, melainkan juga aspek sikap positifnya terhadap situasi kerja, pemahaman atas nilai-nilai yang selayaknya dianut oleh pendidik, dan upaya menjadikan dirinya sebagai teladan anak didiknya. Selain itu, mencakup pula pengembangan kemampuan-kemampuan guru untuk menyesuaikan diri dengan tujuan kerja dan lingkungan sekitar ketika menjalankan tugas-tugas layanan profesionalnya.

## **2. Posisi Strategik SD dan Guru SD**

Kebijakan pembangunan pendidikan di Indonesia terangkum dalam tiga strategi dasar, yaitu: (1) perluasan akses dan pemerataan pendidikan; (2) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing; (3) penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik (Depdiknas, 2005:5). Prioritas pertama pembangunan

pendidikan diarahkan pada pemerataan kesempatan mengikuti pendidikan dasar, melalui pembangunan sarana prasana dan pengadaan tenaga kependidikan.

Upaya pemerataan akses dan mutu, menjadi sangat strategik apabila dikaitkan dengan posisi dan tujuan institusional SD. SD merupakan salah satu organisasi pendidikan yang utama dalam jenjang pendidikan dasar. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 disebutkan bahwa pendidikan dasar bertujuan untuk memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara, dan anggota umat manusia, serta mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan menengah.

Dengan demikian, SD sebagai lembaga pendidikan dasar berfungsi sebagai: (1) peletak dasar perkembangan pribadi anak untuk menjadi warga negara yang baik; (2) peletak dasar kemampuan dasar anak; dan (3) penyelenggara pendidikan awal

untuk persiapan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Kemampuan dasar utama yang diberikan kepada anak SD adalah kemampuan yang memungkinkan mereka dapat berpikir kritis dan imajinatif yang tercermin dalam kemampuan menulis, berhitung dan membaca. Posisi guru SD dan kompetensinya adalah faktor strategik dalam kerangka pencapaian tujuan-tujuan strategik kelembagaan SD tersebut.

### **3. Otonomi Manajemen Sumber Daya Pendidikan**

Makna otonomi pendidikan bukan mempersempit substansi pendidikan menjadi bersifat kedaerahan, tetapi sebagai pelimpahan kekuasaan dan wewenang yang lebih luas kepada daerah untuk merencanakan dan memutuskan pemecahan permasalahan bidang pendidikan.

Dengan demikian, otonomi pendidikan mendorong penciptaan kemandirian daerah untuk berkompetisi meningkatkan pelayanan pendidikan bagi masyarakat di daerah.

Perubahan struktur kewenangan tersebut melahirkan dua konsekuensi kepada daerah.

*Pertama*, siapa yang menjadi pengambil keputusan berbagai kebijakan makro bidang pendidikan, bagaimana posisi dan peran daerah dalam konteks kebijakan meso dan mikro. *Kedua*, sebatas mana daerah memposisikan diri sebagai pengambil keputusan, apabila terjadi sesuatu dalam kebijakan provinsi atau Pusat.

Dari perspektif manajemen sumber daya pendidikan, termasuk pengembangan mutu guru oleh Pemerintah Daerah, otonomi dan perubahan struktur kewenangan itu menuntut adanya: (1) visi yang tanggap terhadap perubahan dan tantangan masa depan; (2) perencanaan yang tepat, antisipatif, dan lentur berkaitan dengan kurikulum, kesiapan sumber daya pendidikan, dan pengembangan program; (3) langkah-langkah penyesuaian dan perbaikan yang akurat.

### C. ELEMEN MODEL MANAJEMEN PENGEMBANGAN

Berdasar asumsi-asumsi di atas, selanjutnya dapat dikonstruksi model manajemen pengembangan kinerja guru SD, yang memuat

elemen-elemen visi, kriteria perencanaan, dan aspek-aspek pelaksanaannya. Masing-masing elemen yang dimaksud, penulis jelaskan secara ringkas berikut ini.

## 1. Visi

Berkenaan dengan elemen visi, ada dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam manajemen pengembangan kinerja guru SD di Kota Tegal. *Pertama*, bahwa visi itu hendaknya mencerminkan kesamaan pandangan dan komitmen bersama yang --selain meniadakan ego sektoral-- dibangun bersama antara Dinas Pendidikan dengan Badan Kepegawaian Daerah. Dengan demikian, di antara kedua instansi tersebut menjadi lebih fleksibel dan serempak dalam menggariskan kebijakan, program aksi, kriteria, dan sasaran program pengembangan mutu guru.

*Kedua*, berkenaan dengan kesadaran memaknai visi sebagai representasi dari keyakinan kedua instansi mengenai bagaimanakah seharusnya bentuk organisasi di masa depan di dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilih, dan *stakeholder* penting lainnya (Morrisey, 1996:72); juga sebagai sketsa masa

depan organisasi yang dapat dilihat sekarang sehingga mendorong setiap orang untuk mulai hidup dan bekerja dalam situasi yang dikehendaki itu (Salusu, 1996:18).

Bertolak dari dua hal di atas, selanjutnya dirancang program dan proses pengembangan mutu guru SD dengan melibatkan elemen-elemen dan kelembagaan yang berkompeten untuk itu, misalnya Perguruan Tinggi, lembaga-lembaga advokasi pendidikan, organisasi profesi guru, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan, dan Badan Akreditasi Sekolah.

## **2. Perencanaan**

Sebagaimana telah dibahas dalam bab keempat, bahwa Renstra Pendidikan Kota Tegal sebagai rujukan rencana pengembangan mutu guru SD, sudah cukup baik dilihat dari aspek-aspek konsep dan formatnya, prosesnya, dan aspek isu strategiknya. Isu tersebut meniscayakan langkah-langkah pengembangan mutu guru yang berdimensi *the improvement of status* dan *the improvement of practice*. Kedua dimensi itu telah



diprogramkan dalam rencana pengembangan mutu guru SD di Kota Tegal.

Ditelaah dengan sudut pandang teoretik, rencana pengembangan mutu guru SD di Kota Tegal dinilai cukup baik karena memuat diagnosis kebutuhan pengembangan secara komprehensif, terutama berkaitan dengan pengetahuan spesifik dan keahlian khusus yang akan dimiliki. Meskipun demikian, perencanaan tersebut belum memenuhi kriteria berikut ini.

*Pertama*, kontribusi terhadap tujuan dan sasaran pendidikan. Setiap aspek kegiatan, maupun komponen-komponen yang direncanakan sesungguhnya merupakan sistem yang terorganisasi yang dibentuk demi tercapainya tujuan dan sasaran pendidikan. *Kedua*, aspek primer dari perencanaan dan pendidikan. Bahwa perencanaan pendidikan merupakan langkah yang paling utama dan pertama karena perencanaan senantiasa mendahului sekaligus menjadi pegangan bagi langkah-langkah manajemen yang lain.

*Ketiga*, daya serap perencanaan pendidikan. Bahwa perencanaan pendidikan mencakup keseluruhan komponen yang ada serta berada pada setiap level manajemen pendidikan. Oleh karenanya perencanaan pendidikan haruslah komprehensif.

*Keempat*, efisiensi rencana. Bahwa perencanaan pendidikan dengan pilihan alternatif-alternatif tindakan dan keputusan yang dibuat diharapkan dapat diimplementasikan dengan baik sehingga tujuan dan sasaran pendidikan dapat tercapai secara efisien.

### **3. Pelaksanaan**

#### **a. Aspek Perekrutan dan Seleksi**

Ditinjau dari segi produktivitasnya, pelaksanaan program pengembangan mutu guru SD di Kota Tegal, telah membuahkan hasil yang cukup bermakna bagi peningkatan mutu sumber daya manusianya. Tetapi dalam hal seleksi, belum efektif, dalam arti belum sepenuhnya sesuai dengan prosedur dan masih ditemukan kecenderungan jalan pintas, meskipun calon yang tersaring

adalah para guru yang memenuhi persyaratan dan diperkirakan mampu menyelesaikan program dengan baik.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, perlu dikembangkan kriteria perekrutan yang efektif, dengan cara: (1) menetapkan garis pedoman, yang berupa landasan hukum, definisi numerik, dan alternatif; (2) mengirimkan brosur dan pengumuman; (3) mengecek validitas pemenuhan persyaratan dan moralitas; (4) menilai rekomendasi atasan dan rekan kerja; (5) menilai prestasi dan kemampuan kerja; dan (6) melakukan seleksi atas dasar efisiensi dan tenaga.

#### **b. Aspek Proses Pengembangan**

Aspek proses merupakan faktor krusial dalam program pengembangan guru. Oleh karena itu, perlu disepakati kriteria program pengembangan yang efisien, bermutu, dan relevan. Efisien merujuk kepada arti tidak hemat biaya, mudah dilaksanakan, dan tepat waktu dalam pelaksanaannya dan didukung oleh sumberdaya program yang telah tersedia.

Bermutu artinya mencapai mutu proses dan mutu keluaran yang sesuai dengan rencana.

Adapun kriteria keluaran program pengembangan adalah guru SD yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sebagaimana yang dipersyaratkan oleh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Lebih dari itu, perlu pula dikembangkan kompetensi guru dalam kerangka mendukung pengembangan organisasi satuan pendidikan. Dengan kata lain, guru yang: (1) sensitif dan responsif terhadap peluang dan tantangan baru; (2) tidak terpaku pada kegiatan-kegiatan rutin yang terkait dengan fungsi birokrasi, akan tetapi harus mampu melakukan terobosan (*break through*) melalui pemikiran yang kreatif dan inovatif; (3) mempunyai wawasan futuristik dan sistematis; (4) mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi, memperhitungkan dan meminimalkan risiko; (5) jeli terhadap sumber-sumber dan peluang baru; (6) mempunyai kemampuan untuk mengkombinasikan sumber menjadi *resource mix* yang

mempunyai produktivitas tinggi, dan (7) mempunyai kemampuan untuk mengoptimalkan sumber yang tersedia.

**c. Aspek Kebijakan Pasca Pengembangan**

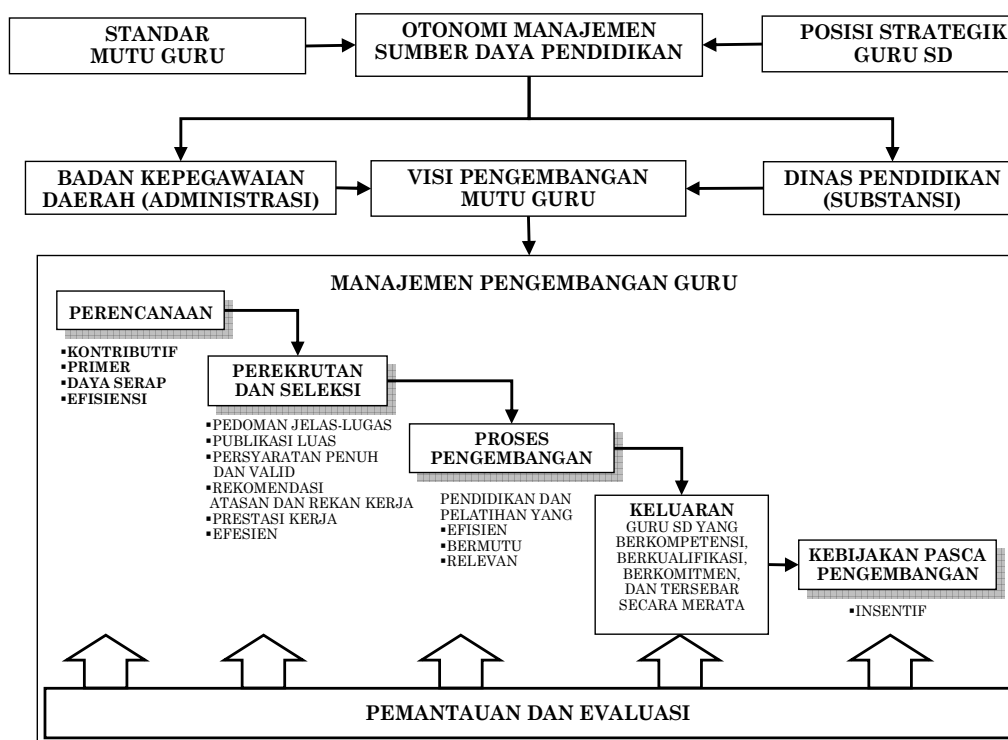
Dilihat dari domain prestasi guru, program pengembangan mutu guru mengandung arti meningkatkan dan memperdalam: (1) penguasaan ilmu pengetahuan (2) aplikasi ilmu pengetahuan atau pemecahan masalah; (3) keterampilan personal dan sosial; (3) motivasi dan komitmen. Oleh karena itu, kepada para guru yang telah menjalani program pengembangan kompetensi dan berhasil memperbaiki kinerjanya, perlu diberi insentif seperti kesempatan untuk memimpin sekolah atau mempertinggi pendidikannya.

**d. Aspek Pemantauan dan Evaluasi**

Persoalan yang seringkali muncul dalam kebanyakan program pengembangan pendidikan, termasuk pengembangan mutu guru, adalah inkonsistensi dalam fungsi pengawasan. Pengawasan lebih dipahami dan dijalankan hanya untuk mencukupi formalitas.

Oleh karena itu, tindakan pemantauan dan evaluasi program pengembangan mutu guru, hendaknya dijalankan dalam konteks pengendalian program. Dalam arti menjamin agar pelaksanaannya berjalan sesuai dengan rencana dan mengoreksi penyimpangan yang mendistorsi pencapaian tujuannya.

Berdasarkan asumsi dan kriteria seluruh elemen tersebut, selanjutnya dapat dirangkum dalam model konseptual sebagaimana disajikan dalam gambar 5.1.



**Gambar 5.1**  
**MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN PENGEMBANGAN KINERJA GURU SD**



#### D. DISKUSI VALIDASI MODEL

Sebagaimana telah penulis jelaskan bahwa validasi dilakukan untuk memperoleh kritik dan saran dari berbagai pihak terhadap model konseptual yang telah dibangun. Adapun proses validasi diselenggarakan melalui *focused group discussion* dengan kalangan akademisi, pemerhati, dan praktisi pendidikan.

Mereka adalah Dr. Maufur (Wakil Walikota Tegal); Dr. Yayat Hidayat Amir (Ketua Lembaga Advokasi Masyarakat Pendidikan); Dr. Basukiyatno (penggiat Lembaga Pendidikan Ma'arif); Prof. Dr. Trijaka Kartana (Rektor Universitas Pancasakti Tegal); Dr. Muntoha Nasuha (Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes); Drs. Rofiuddin, M.Hum (Badan Akreditasi Sekolah); Drs. Sisdiono Ahmad (Ketua Dewan Pendidikan Kota Tegal). Rangkuman pendapat, kritik, dan saran yang berkembang dalam diskusi tersebut, penulis sajikan berikut ini.

##### a. Aspek Otonomi Manajemen Pendidikan

Pelaksanaan kebijakan otonomi daerah dalam bidang pendidikan, pada dasarnya menjanjikan harapan sekaligus

mengandung tantangan yang harus diantisipasi terutama berkenaan dengan upaya meningkatkan mutu, efisiensi pengelolaan, perluasan dan pemerataan, peran serta masyarakat dan akuntabilitas pendidikan.

Sehubungan dengan itu, terdapat enam isu yang menuntut penghayatan dari para pemangku kebijakan pendidikan di daerah. *Pertama*, pendidikan sebagai salah satu kebutuhan dasar setiap warga negara, harus mampu menjamin perolehan hak untuk mendapatkan layanan pendidikan bagi setiap penduduk. Hal ini berimplikasi terhadap kemampuan Daerah dalam perluasan dan pemerataan pendidikan, terutama wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun, dan pelayanan pendidikan yang berkualitas, berasaskan keadilan dan pemerataan.

*Kedua*, bagaimana mengantisipasi disparitas mutu yang diakibatkan oleh konteks lokalitas yang cenderung memunculkan kriteria lokal; bagaimana mengembangkan standar kinerja pendidikan yang memenuhi tuntutan keunggulan kompetitif dan komparatif baik dalam konteks nasional maupun global.

*Ketiga*, kebijakan otonomi daerah didasarkan atas argumen bahwa dengan cara memberdayakan lembaga setempat diharapkan terjadi efisiensi yang disebabkan oleh munculnya motivasi kerja baru dan berkurangnya prosedural birokrasi. Efisiensi yang dimaksud dapat berupa efisiensi pengelolaan (administrasi) dan efisiensi anggaran.

*Keempat*, pelaksanaan otonomi dapat meningkatkan aspirasi masyarakat, meskipun harus dibayar mahal dengan kemungkinan melebarnya kesenjangan antardaerah dalam pemerataan fasilitas pendidikan akibat keragaman potensi. Kecenderungan ini akan mendorong meningkatnya ketimpangan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

*Kelima*, tujuan otonomi adalah menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran serta masyarakat, termasuk dalam meningkatkan sumber dana untuk menyelenggarakan pendidikan.

*Keenam*, melalui otonomi pengambilan keputusan, pelaksanaan layanan jasa pendidikan semakin mendekati

masyarakat yang dilayani. Hal itu mengakibatkan pergeseran orientasi akuntabilitas, dari berorientasi ke pemerintah pusat menjadi berorientasi kepada masyarakat.

Pola pikir di atas seharusnya menginspirasi para pembuat kebijakan di daerah untuk menggali potensi dan kekuatan daerahnya, sehingga dapat dirumuskan visi dan model perencanaan pendidikan yang paling sesuai dengan harapan masyarakat dan potensi daerah.

**b. Aspek Visi Pengembangan mutu guru**

Relevan dengan keperluan perumusan visi pengembangan mutu guru SD, terdapat beberapa pokok pikiran yang harus mendapatkan perhatian dari seluruh pemangku kebijakan pendidikan di Kota Tegal.

*Pertama*, berkenaan dengan indikator visi keberhasilan sebagai berikut: (1) menekankan tujuan, perilaku, kriteria kinerja, aturan keputusan dan standar yang merupakan pelayanan publik dan bukan pelayanan untuk diri sendiri; (2) disebarkan secara luas di kalangan anggota organisasi dan *stakeholders* kunci

lainnya; dan (3) digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting dan minor.

*Kedua*, berkenaan dengan perwujudan kinerja organisasi yang baik di masa depan, yang mempertanyakan: (1) apa yang dipandang sebagai kunci bagi masa depan organisasi; (2) kontribusi unik apakah yang dapat diberikan organisasi di masa depan; (3) nilai apakah yang perlu ditekankan; (4) apakah yang seharusnya menjadi *core competencies*; (5) bagaimana posisi organisasi pada pelanggan, pasar, pertumbuhan, teknologi, kualitas, dan sebagainya; (6) apa yang dapat dilihat sebagai kesempatan terbesar organisasi untuk tumbuh dan berkembang di masa depan.

*Ketiga*, berkenaan dengan kejelasan perumusan visi agar: (1) anggota organisasi akan memperoleh gambaran tentang rupa organisasi di masa depan; (2) mampu mencegah timbulnya perdebatan antarsubjek pengambil keputusan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana, mengapa dan sebagainya, sehingga dapat menghemat waktu; (3) memberikan petunjuk bagi para

perencana dalam menjabarkan rencana-rencana organisasi dan mengendalikannya.

Oleh karena itu, visi pendidikan dan visi Dinas Pendidikan Kota Tegal harus diekpresikan dalam *corporate values* Dinas Pendidikan, meliputi: (1) *innovation*; (2) *excellence*; (3) *participation*; (4) *ownership*; dan (5) *leadership*; yang secara keseluruhan menjadikan kinerja organisasi lebih baik. Lebih jauh visi tersebut harus pula menginspirasi dan memotivasi semua elemen penyelenggara pendidikan dalam dua hal.

*Pertama*, menciptakan iklim kondusif secara makro institusional terhadap pengembangan wawasan keunggulan dalam keseluruhan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan. Hal yang dapat dilakukan antara lain mendorong motivasi berprestasi kepada semua pihak, kesadaran mengembangkan keahlian dan profesionalisme.

*Kedua*, menciptakan iklim kompetitif dalam semua aktivitas pendidikan. Dalam hal ini dibutuhkan sistem yang terbuka dan adil dalam memberikan *reward* dan *punishment* kepada semua



pihak yang terlibat. Sistem yang demikian memungkinkan terciptanya ketekunan dan dedikasi kerja yang tinggi bagi setiap orang.

**c. Aspek Paradigma Manajemen Pengembangan Guru**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan orang-orang dalam suatu masyarakat. Hal itu mengandung arti bahwa belajar berkelanjutan menjadi esensi manajemen sumber daya manusia. Konsekuensinya adalah terjadinya perubahan pandangan dasar manajemen sumber daya manusia, dari *strategic human resource management* menjadi *brainware management*.

Dalam pandangan teoretik akademik, konsep *brainware management* bertumpu kepada prinsip bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan daya saing (*competitive advantage*). Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari perencanaan strategik. Selanjutnya, pemanfaatan secara efektif sumber daya manusia

merupakan hal yang terkait dengan kelangsungan hidup (*survival issues*).

Sedangkan perencanaan sumber daya manusia yang efektif dapat: (a) memberi jalan untuk melakukan pengkajian efektivitas sumber daya manusia saat ini dan dapat memprediksi kebutuhan sumber daya manusia masa depan; (b) memberi kontribusi terhadap efisiensi biaya dan utilitas yang produktif dari sumber daya manusia itu sendiri; (c) mengatasi dinamika perubahan lingkungan yang dihadapi organisasi terhadap sumber daya manusianya.

**d. Aspek Dampak Pengembangan Mutu Guru**

Isu peningkatan mutu sumber daya manusia, bukan terletak pada persoalan perlu atau tidaknya pengembangan sumber daya manusia, tetapi dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan, dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa.

Penyelenggaraan program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus diarahkan untuk tujuan-

tujuan individual dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi organisasi. Tujuan-tujuan individual, misalnya meningkatkan produktivitas, kualitas dan semangat (*morale*) kerja; mencegah kedaluarsaan abilitas kerja; dan sebagai insentif bagi mereka yang berprestasi.

Demikian pula halnya dalam konteks pengembangan mutu guru, yang pada gilirannya harus berdampak positif, baik untuk tujuan-tujuan perbaikan individual guru maupun tujuan-tujuan perbaikan organisasional satuan pendidikan.

Pada perbaikan individual guru, pengembangan kompetensi tentunya ditujukan untuk memenuhi standar kompetensi mereka. Standar tersebut secara formal tertuang dalam peraturan dan perundang-undangan pendidikan di Indonesia. Standar formal tersebut, pada dasarnya menitikberatkan aspek *profesional teaching skill*. Dalam konstelasi pendidikan di negara maju seperti Amerika Serikat, *profesional teaching skill* mencakup lima proposisi berikut ini.

Pertama, *Teachers are Committed to Students and Their Learning* yang mencakup: (a) penghargaan guru terhadap perbedaan individual siswa, (b) pemahaman guru tentang perkembangan belajar siswa, (c) perlakuan guru terhadap seluruh siswa secara adil, dan (d) misi guru dalam memperluas cakrawala berfikir siswa.

Kedua, *Teachers Know the Subjects They Teach and How to Teach Those Subjects to Students* mencakup : (a) apresiasi guru tentang pemahaman materi mata pelajaran untuk dikreasikan, disusun dan dihubungkan dengan mata pelajaran lain, (b) kemampuan guru untuk menyampaikan materi pelajaran (c) mengembangkan usaha untuk memperoleh pengetahuan dengan berbagai cara (multiple path).

Ketiga, *Teachers are Responsible for Managing and Monitoring Student Learning* mencakup: (a) penggunaan berbagai metode dalam pencapaian tujuan pembelajaran, (b) menyusun proses pembelajaran dalam berbagai setting kelompok (group setting), kemampuan untuk memberikan ganjaran (reward) atas

keberhasilan siswa, (c) menilai kemajuan siswa secara teratur, dan (d) kesadaran akan tujuan utama pembelajaran.

Keempat, *Teachers Think Systematically About Their Practice and Learn from Experience* mencakup: (a) Guru secara terus menerus menguji diri untuk memilih keputusan-keputusan terbaik, (b) guru meminta saran dari pihak lain dan melakukan berbagai riset tentang pendidikan untuk meningkatkan praktek pembelajaran.

Kelima, *Teachers are Members of Learning Communities* mencakup: (a) guru memberikan kontribusi terhadap efektivitas sekolah melalui kolaborasi dengan kalangan profesional lainnya, (b) guru bekerja sama dengan orang tua siswa, (c) guru dapat menarik keuntungan dari berbagai sumber daya masyarakat.

Dihubungkan dengan kontribusinya terhadap tujuan-tujuan organisasional, maka kemampuan atau kompetensi individual para guru tersebut harus memungkinkan mereka berkemampuan melaksanakan kerja sama secara tim. Tinjauan akademik memperinci kemampuan-kemampuan yang dimaksud berikut ini.

*Pertama, system thinking*, yaitu kemampuan berpikir secara sistematis, meliputi arti kemampuan untuk selalu berpikir dan bertindak berdasarkan pendekatan komprehensif, dan mampu menimbang unsur-unsur sistemik atau saling berkaitan.

*Kedua, personal mastery*, yaitu derajat kemampuan atau keahlian kerja setiap anggota tim, mencakup makna semangat menemukan proses dan hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya serta derajat kemampuan atau keahlian kerja dari setiap anggota.

*Ketiga, share vision*, yaitu kemampuan dan kemauan setiap anggota tim untuk menumbuhkan persamaan pandangan masa depan dan menumbuhkan kesadaran berkomitmen, mencakup makna adanya kesepakatan seluruh anggota tim untuk menjadikan proses pembelajaran atau berbagai visi sebagai kebiasaan kerja sehari-hari. *Keempat, mental model*, yaitu keserasian nilai-nilai yang dianut dalam menyikapi proses pembelajaran.

*Kelima, team learning*, yaitu kemampuan dan kemauan untuk belajar dan bekerja sama dalam satu tim, mencakup makna



derajat semangat seluruh anggota tim untuk saling mengajarkan berbagai cara serta derajat kemampuan seluruh anggota tim untuk belajar dan bekerja sama sebagai satu kesatuan.

Hal yang tidak kalah pentingnya dalam setiap program pengembangan adalah berfungsinya pengawasan. Pengawasan tersebut berproses melalui tahap-tahap: (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, apabila diperlukan.

Pengawasan adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin

bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan diskusi tersebut tersimpul bahwa model manajemen pengembangan kinerja guru yang penulis tawarkan, pada prinsipnya telah memenuhi kebutuhan. Tetapi, untuk menguji keandalan praktisnya, model tersebut perlu ditindaklanjuti melalui proses uji coba yang terkontrol.

