

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah kegiatan yang kompleks mencakup berbagai komponen yang berkaitan satu sama lain. Proses pendidikan adalah interaksi antara tenaga pendidik dan peserta didik. Dengan adanya pendidikan diharapkan akan ada peningkatan kualitas manusia.

Oleh karena itu pengelolaan pendidikan secara professional menjadi sangat penting, dimana pertumbuhan dan perkembangan lembaga dipengaruhi oleh kemampuan administrator dalam melihat kekuatan di lingkungan eksternal, kompetitor lembaga lain, memperhitungkan kompetensi internal, harus dapat menciptakan strategi yang mumpuni untuk memenangkan persaingan tanpa meninggalkan esensi dari pendidikan itu sendiri.¹

Guru sebagai salah satu asset dalam pengelolaan sekolah, guru memegang peranan yang sangat penting karena guru dituntut untuk bersikap secara profesional dalam pekerjaannya. Kishore mengatakan bahwa, "*teacher education is the backbone of an education system in a progressing nation and the teacher educator is the pivot in the system of*

¹Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008), h.330.

education. Teacher education is also a teacher".² Hal ini berarti pendidik adalah sebagai tulang punggung dari sistem pendidikan untuk memajukan Negara dan pendidik juga sebagai poros dari sistem pendidikan. Pendidik adalah guru. Dengan demikian guru memegang peranan yang sangat penting untuk kemajuan suatu bangsa melalui pendidikan.

Untuk itu diperlukan pengembangan dan pembinaan profesional guru. Pembinaan dan pengembangan profesional guru dapat diselenggarakan oleh pemerintah dan juga institusi pendidikan. Langkah tersebut haruslah diimbangi dengan pengawasan yang optimal sehingga pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru dapat membawa dampak yang optimal.

Pembinaan dan pengembangan guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam perspektif manajemen sekolah, agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan tercapainya standar tertentu, maka diperlukan manajemen kinerja. Manajemen kinerja membantu untuk meningkatkan kinerja guru secara terpadu dan terus menerus.

"Performance management is, or should be, an opportunity for the individual to meet with his or her manager in order to take stock of their

²N. Kishore *Job Satisfaction of B.ED. Teacher Educators*,(India: Discovery Publishing House PVT.LTD, 2011), h. 11.

individual and joint achievements."³ Hal ini berarti manajemen kinerja adalah, atau seharusnya, sebagai suatu kesempatan individu untuk bertemu dengan penyelia untuk menetapkan tujuan pribadi dan pencapaian dalam kelompok.

Komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah atau penyelia dengan guru dalam mensosialisasikan visi dan tujuan sekolah dilakukan secara berkesinambungan, sehingga antara guru dan kepala sekolah dapat saling berbagi informasi tentang perkembangan dan peningkatan kompetensi, hambatan yang timbul dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. Komunikasi dua arah yang berkelanjutan ini dapat membantu guru untuk meningkatkan profesionalismenya dan mencapai tujuan dan visi sekolah yang diharapkan.

Salah satu sekolah yang menerapkan manajemen kinerja adalah sekolah PSKD Mandiri. Sekolah PSKD Mandiri didirikan oleh 5 orang yang berdedikasi pada pendidikan dan ingin membuat sekolah model di Jakarta. Mereka membuat sebuah yayasan untuk merealisasikan idenya. Yayasan tersebut dinamakan Perkumpulan Mandiri. Perkumpulan Mandiri diketuai oleh Julie Soeryadjaya dan bendaharannya adalah Laurel. Sekolah ini didirikan sejak tahun 1996 dan terus mengalami perkembangan.

³K.B Everard, Geoffrey Morris, Ian Wilson, *Effective School Management*, (Paul Chapman Publishing, 2004), h. 87.

Sebagai pembandingan, peneliti mengadakan wawancara dengan sekolah HighScope. Sekolah ini mempunyai bagian yang khusus membuat pelatihan dan mentoring untuk guru yaitu bagian *training, research and development*. Semua sistemnya sudah jelas dan bagian ini mempunyai tugas untuk memberi pelatihan dan juga penilaian guru. Sekolah ini juga tidak menggunakan *Seven Habits* dan *Quality Tools*. Oleh karena itu peneliti akhirnya memutuskan untuk mengadakan penelitian di Sekolah PSKD Mandiri yang mempunyai ciri penggunaan *Seven Habits* dan *Quality Tools*.

Lokasi sekolah PSKD Mandiri sangat strategis karena berada di daerah Menteng yang berada di pusat kota. Suasana sekolah sangat tenang karena area sekolah yang sangat luas. Sekolah PSKD Mandiri menaungi pendidikan tingkat TK, SD, SMP, dan SMA. Gedung sekolah TK menyatu dengan SD di Jl. Sam Ratulangi No. 5. Sedangkan untuk gedung sekolah setingkat SMP, menyatu dengan SMA, berada di Jl. Sam Ratulangi No. 14.

Pertama kali sekolah didirikan hanya terdiri dari satu kelas TK dan satu kelas SD yaitu kelas 1, dengan jumlah murid keseluruhan 25 siswa. Sekolah terus mengalami kemajuan hingga pada tahun ajaran 2003-2004, mengalami pencapaian yang luar biasa dengan kapasitas muridnya hingga 254 dan sekolah telah mencapai tingkat SD kelas 6. Perkembangan sekolah terus meningkat hingga yayasan berinisiatif untuk

menyelenggarakan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi yaitu SMP dan SMA. Untuk itu pihak yayasan memerlukan sistem manajemen kinerja yang baik dan berjalan secara berkesinambungan.

Sekolah ini terus mengalami perkembangan dan menyediakan fasilitas yang lebih memadai untuk memenuhi standar pendidikan yang terus mengalami perubahan. Dalam bidang peningkatan mutu pendidikan, sekolah menerapkan pendekatan pembelajaran yang berorientasi siswa atau *Student-Centered* dan *Inquiry-Based*serta pengembangan karakter melalui program "*The Leader In Me*". Program *The Leader in Me* adalah sistim pendidikan karakter yang berlandaskan 7 kebiasaan yang dipopulerkan oleh Steven Covey. Sistem yang bercirikan pendidikan karakter untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan setiap siswa.Penerapan ini telah berlangsung selama 3 tahun. Hingga pada bulan April 2012, sekolahPSKD Mandiri mendapat pengakuan sebagai sekolah nasional plus pertama di Indonesia yang menerapkan program "*The Leader in Me*" (*7 Habits of Highly Effective People*) berlisensi dari Stephen Covey Foundation dari jenjang TK sampai dengan SMA dan merupakan sekolah pertama di luar Amerika sebagai sekolah *Lighthouse* dari tingkat TK hingga SMA. Pengakuan ini berdasarkan akreditasi yang dilakukan oleh lembaga *Franklin Covey Education Solution, USA*. Ada 9 kriteria yang untuk mendapatkan pengakuan tersebut yaitu: 1) *Lighthouse Team*, 2) *Leadership Environment*, 3)

Integrated Instruction and Curriculum, 4) Staff Collaboration, 5) Student leadership, 6) Parent Involvement, 7) Goal Tracking, 8) Measurable Results, 9) Leadership Events.

Walaupun telah mendapat pengakuan sebagai sekolah *Lighthouse* secara internasional, sekolah PSKD mandiri tetap memegang nilai-nilai budaya dan karakter bangsa. Seperti penggunaan kurikulum adalah kurikulum nasional yang mendorong siswa untuk berkembang menjadi; orang yang aktif bertanya, berfikir, berkomunikasi, berani mengambil resiko, berpengetahuan luas, berprinsip, peduli sesama, berfikiran terbuka dan seimbang.

Dalam bidang sumber daya manusia, diadakan penilaian kinerja untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik. Penilaian kinerja ini dapat mengukur kompetensi dan kualitas guru PSKD Mandiri. Sekolah juga mengadakan berbagai pelatihan untuk peningkatan kualitas guru yang disesuaikan dengan tujuan sekolah. Dengan adanya manajemen kinerja yang berkesinambungan antara perencanaan kinerja, penilaian kinerja, dan pelatihan, maka tercapai peningkatan sebanyak 3 % dari penilaian evaluasi kinerja tahun lalu. Hal ini berarti kinerja guru PSKD Mandiri terus mengalami peningkatan.

Pada awalnya penilaian kinerja yang dilakukan hanyalah sebagai suatu kegiatan rutinitas penilaian pegawai yang dilakukan dua kali dalam setahun. Penilaian tersebut juga hanya berfungsi sebagai formalitas

untuk mengetahui kinerja guru dan membuat peringkat penilaian guru. Sistem penilaian kinerja juga hanya dilakukan satu arah; kepala sekolah yang menilai dan guru hanya menerima penilaian yang diberikan oleh kepala sekolah, guru tidak mengetahui dimana letak kekurangan dan kelebihan kinerja yang telah dilakukannya selama satu tahun kerja.

Seiring dengan perkembangan sekolah dan tuntutan sekolah akan profesionalisme guru, maka sekolah, khususnya bagian pelatihan dan mentoring guru, mengubah pola penilaian. Penilaian yang dianggap akan lebih memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme, bukan hanya sekedar prosentasi angka. Hal ini dikemukakan oleh Glenn, tim pelatihan dan mentoring, bahwa:

Because the system that we had before. It only came from one person, which was the principal; principal directly evaluated all the teachers. That was seen as... if the principal like you, you are ok. There were no clear criteria for how the principal monitor teachers and again. It was marked behind closed doors. The whole information was shared behind closed doors. The information was discussed behind closed doors. it did not involve the teacher.⁴

Penilaian tersebut dianggap tidaklah valid lagi, karena guru tidak dilibatkan dalam proses penilaian dan tidak adanya komunikasi untuk memonitoring dan pemberian umpan balik akan kinerja guru. Sistem penilaian yang terintegrasi dengan perencanaan kerja, pelatihan dan umpan balik adalah bentuk sistem manajemen kinerja. Sistem manajemen kinerja ini mulai dilaksanakan 3 tahun yang lalu, pada tahun

⁴Wawancara dengan Glenn Thompson, Ketua Tim Training dan Mentoring, (7 Maret 2014).

2012. Tim pelatihan dan mentoring bekerja sama dengan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan dan pembinaan kepada guru.

Sebelum pelaksanaan penilaian kinerja ini, tim pelatihan dan mentoring memberikan penjelasan tentang kriteria penilaian kinerja, bagaimana cara memberi penilaian, siapa saja yang memberi penilaian dan tujuan dilakukan penilaian kinerja. Tim pelatihandan mentoring juga memberikan pelatihan tentang cara pemberian umpan balik yang positif dan bagaimana cara melihat hasil penilaian kinerja untuk peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah dan timpelatihan mentoring bekerja sama untuk melihat hasil penilaian kinerja. Hasil penilaian ini sebagai alat untuk memotivasi guru agar dapat meningkatkan kinerja dan kompetensinya.

Bila dilihat dari sudut pandang manajemen kinerja, pengembangan kinerja guru dapat dilakukan dengan dua pendekatan yakni pendekatan berbasis kompetensi (*Competency Based Performance Management/CBPM*) dan pendekatan berbasis kinerja (*Performance Based Performance Management/PBPM*). Pendekatan berbasis kompetensi melakukan pengembangan kinerja melalui peningkatan kemampuan pegawai/guru untuk melakukan sesuatu pekerjaan sesuai dengan peran dan tugasnya sedangkan pendekatan berbasis kinerja melakukan pengembangan pegawai/guru melalui implementasi praktek-

praktek terbaik (best practice) dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya.

Berdasarkan hal tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa sekolah PSKD Mandiri menerapkan manajemen kinerja dengan pendekatan berbasis kinerja (*Performance Based Performance Management/PBPM*). Hal ini karena pengembangan kinerja guru yang diterapkan, telah disesuaikan dengan visi dan tujuan sekolah. Sekolah mengharapkan guru-guru untuk mempraktekkan visi tersebut dan memperbaiki serta memotivasi dirinya agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Seperti yang dikemukakan oleh team pelatihan dan mentoring

*The objective was to find out the teacher strength and the teachers weaknesses, but why their weaknesses because that's our opportunity, the opportunity to..that is the second objective to develop training which is specific for individuals, ...*⁵

Pernyataan tersebut juga didukung oleh kepala sekolah SMP,

*Follow up dari feedback session, biasanya kami coba compale kami lihat kami analisis. Bidang-bidang apa saja yang menjadi kekurangan dari masing-masing guru, kemudian kita coba hasilkan dengan program-program yang kami hasilkan dari feedback session.*⁶

Penilaian diambil dari berbagai pihak yaitu guru itu sendiri, kepala sekolah, team training dan mentoring dan siswa. Siswa diikutsertakan dalam proses ini dikarenakan mereka adalah konsumen internal dan dapat memberikan penilaian lebih objektif. Tetapi tentu saja penilaian

⁵*Ibid*

⁶Wawancara dengan Budi Widodo, Kepala Sekolah SMP PSKD Mandiri, (22 Januari 2014).

yang mengikutsertakan siswa ini hanya dilakukan oleh murid SMP dan SMA, tetapi tidak untuk siswa SD dan TK. Hal ini dikarenakan, siswa SMP dan SMA dianggap sudah mempunyai logika berfikir yang lebih matang sehingga dapat melihat seorang guru tidak hanya dari penilaian secara subjektif tetapi juga dari sudut pandang lain.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa adanya perubahan dalam sistem penilaian kinerja menjadi manajemen kinerja. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah dan tim pelatihan dan mentoring tetapi juga oleh guru itu sendiri dan murid-murid. Sehingga penilaian kinerja menjadi lebih valid karena dapat dilihat dari berbagai perspektif. Guru mendapatkan pelatihan tidak hanya dari luar sekolah tetapi juga ada pelatihan seminggu sekali untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan guru. Untuk itu penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana manajemen kinerja guru dengan memfokuskan pada pelatihan dan penilaian kinerja guru ditingkat SMP di sekolah PSKD Mandiri.

B. Fokus dan Sub fokus Penelitian

Fokus penelitian ini akan dibatasi dengan pembahasan mengenai manajemen kinerja guru SMP di sekolah di PSKD Mandiri. Sedangkan subfokus penelitiannya adalah komponen-komponen yang terdapat dalam manajemen kinerja:

1. Penilaian kinerja guru yang dilakukan sekolah PSKD Mandiri.
2. Pelatihan yang dilakukan dalam manajemen kinerja di sekolah PSKD Mandiri.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian tentang latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam tulisan ini adalah bagaimana manajemen kinerja guru SMP di Sekolah PSKD Mandiri. Tema pokok masalah tersebut akan dijabarkan dalam beberapa sub tema masalah, yaitu:

1. Bagaimana penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh sekolah PSKD Mandiri?
2. Bagaimana pelatihan yang dilakukan dalam manajemen kinerja di sekolah PSKD Mandiri?

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoritik, penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang pengelolaan manajemen kinerja. Konsep manajemen kinerja yang

diterapkan dapat digunakan oleh sekolah lain untuk meningkatkan kinerja guru dengan penyesuaian dari kondisi sekolah yang ada. Peningkatan kinerja melalui manajemen kinerja bukanlah hal baru tetapi dapat dijadikan sebagai pembandingan dengan penelitian lain yang sejenis.

Secara praktis penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan untuk pengembangan khasanah ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen, sehingga dapat mengkaji lebih dalam. Penelitian ini juga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak sekolah akan kendala dan bagaimana penerapan manajemen kinerja.