

Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKn) di Sekolah Menengah Pertama (SMP)

Masrum^{1*}

¹STKIP Kusuma Negara, Indonesia

Abstrak--Perumusan masalah dalam penelitian ini memfokuskan pada manajemen peningkatan kinerja guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Data yang dikumpulkan melalui pendekatan kualitatif, hal ini ditujukan untuk menggambarkan suatu realitas dan kondisi objektif sosial masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) Perencanaan kegiatan pelatihan, *workshop*, dan *lesson study* dilaksanakan berdasarkan prosedur kerja. Tujuan pembinaan mengembangkan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsi kerja lebih baik, lebih efektif, lebih terampil dan lebih sistematis dalam melakukan sesuatu pekerjaan. 2) Pelaksanaan program kegiatan untuk meningkatkan kinerja guru PPKn. Materi program peningkatan kinerja guru disusun untuk mendukung kinerja sebagai guru yang profesional. Capaian program peningkatan, yaitu terbentuknya kualitas guru yang memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. 3) Evaluasi program peningkatan kompetensi guru melibatkan peran kepala sekolah dan pengawas sekolah. Dari hasil evaluasi tentang personil yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja guru, baik sebagai panitia maupun narasumber. 4), Faktor pendukung program peningkatan kinerja guru adalah tersedianya SDM, sarana dan prasarana serta lingkungan yang mendukung. 5) Faktor penghambat dalam program pembinaan kompetensi kepala sekolah, kualitas SDM yang tidak sama, anggaran yang terbatas serta kurangnya kemampuan bersosialisasi dengan lingkungan.

Kata kunci:

Guru PPKn,
Manajemen peningkatan mutu,
Kinerja Guru.

Histori:

Dikirim: 16 September 2021

Direvisi: 26 Februari 2022

Diterima: 27 Februari 2022

Online: 28 Februari 2022

©2022 JCV



Author(s) agree that this article remains permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Identitas Artikel:

Masrum, M. (2022). Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKn) di Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Jurnal Citizenship Virtues*, 2(1), 231-250.

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan hanya menjadi slogan muluk karena segala bentuk kebijakan dan program pada akhirnya akan ditentukan oleh kinerja yang berada di garis terdepan yaitu guru (Surya, 2003: 2). Guru merupakan komponen paling menentukan, karena di tangan gurulah kurikulum, sarana dan prasarana, dan iklim pembelajaran menjadi suatu yang berarti bagi kehidupan peserta didik (Mulyasa,

*Corresponding author.

E-mail: masrum@stkipkusumanegara.ac.id

2007: 5). UU R.I. Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pada bab I pasal 1 dinyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru merupakan unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan khususnya ditingkat institusional. Menurut Darling-Hamond (1999:10) teori pembelajaran moderen menyiratkan bahwa para guru harus menjadi pendiagnosis, organisator-organisator pengetahuan, dan pelatih-pelatih terampil untuk membantu peserta didik menguasai informasi dan keterampilan-keterampilan yang kompleks.

Guru memiliki peran penting dalam pembentukan karakter dan sikap peserta didik. Peserta didik membutuhkan contoh disamping pengetahuan tentang nilai baik-buruk, benar-salah, dan indah-tidak indah. Dibutuhkan guru yang bermutu karena perannya dalam mengembangkan intelektual, emosional, dan spiritual peserta didik. Kualitas guru merupakan komponen penting bagi pendidikan yang sukses (Darling-Hamond, 1999: 5). Kompetensi guru dalam proses pendidikan merupakan tuntutan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi, sehingga guru dapat menjalankan tugasnya secara ideal. Menurut Surya, guru yang ideal memiliki sembilan karakteristik, yaitu: (a) memiliki semangat juang yang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketakwaan yang mantap; (b) mampu mewujudkan diri dalam keterlibatan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan iptek; (c) mampu belajar dan bekerja sama dengan profesi lain; (d) memiliki etos kerja yang kuat; (e) memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan jenjang karir; (f) berjiwa profesional tinggi; (g) memiliki kesejahteraan lahir dan batin, material dan non material; (h) memiliki wawasan masa depan; dan (i) mampu melaksana fungsi dan perannya secara profesional (Hardiyanto, 2004: 12).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan tentang tugas guru yaitu: (a) tugas pengajaran, bimbingan dan latihan kepada siswa, (b) pengembangan profesi guru, (c) pengabdian masyarakat. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab di atas, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan keterampilan tertentu. Kemampuan dan keterampilan tersebut sebagai bagian dari kompetensi profesionalisme guru. Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang mutlak dimiliki oleh guru agar tugasnya sebagai pendidik dapat terlaksana dengan baik. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan. Menurut Mc. Load dalam Moh Uzer Usman (2000) Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Sedangkan yang dimaksud dengan kompetensi guru (*teacher competency*) merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban secara bertanggungjawab dan layak. Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai pengajar yang dilakukan secara bertanggungjawab dan layak. Glasser dalam Nana Sudjana (2000) mengemukakan 4 (empat) jenis kompetensi tenaga pengajar, yakni: (a) mempunyai pengetahuan belajar dan tingkah laku manusia, (b) menguasai bidang ilmu yang dibinanya, (c) memiliki sikap yang tepat tentang dirinya sendiri dan teman sejawat serta bidang ilmunya, dan (d) keterampilan mengajar.

Undang-undang Guru dan Dosen (UUGD) mensyaratkan guru yang mengajar SMP memiliki kualifikasi pendidikan minimal S1, namun keadaan di lapangan masih jauh dari harapan. Berdasarkan pusat data dan statistik pendidikan dan kebudayaan tahun 2016, Di Jakarta terdapat 291 (27,3 %) SMP negeri dan 775 (72,7%) SMP swasta. Di SMP terdapat 20.164 guru dengan rincian 10.047 guru laki-laki dan 10.117 guru perempuan. Ada 2.674 guru yang pendidikan terakhir masih di bawah trata satu dan 17.490 guru minimal sudah menempuh pendidikan strata satu. Guru yang mengampu mata pelajaran yang berbeda-beda salah satunya mata pelajaran PPKn.

Pembelajaran PPKn di SMP bertujuan “agar mata pelajaran ini lebih bermakna bagi peserta didik sehingga pengorganisasian materi/bahan pelajaran disesuaikan dengan lingkungan, karakteristik, dan kebutuhan peserta didik”. Dengan demikian, peserta didik dapat menguasai dimensi-dimensi pembelajaran PPKn di sekolah, yaitu, "menguasai pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap dan nilai (*attitudes and values*), serta bertindak (*action*)” (Sapnya, 2009). PPKn merupakan ”seleksi dan integrasi dari disiplin ilmu-ilmu sosial dan disiplin ilmu-ilmu lain yang relevan, dikemas secara psikologis, ilmiah, pedagogis, dan sosio-kultural untuk tujuan pendidikan. Oleh karena itu, setiap guru mata pelajaran PPKn dituntut untuk mampu menguasai dan melaksanakan manajemen peningkatan mutu guru yang mampu mendorong dan mengantarkan peserta didik memperoleh integrasi dari nilai-nilai secara utuh dan bermakna, dan masa lampau sampai masa kini dalam pembelajaran PPKn yang mereka terima. Ini mengandung maksud, bahwa dalam proses manajemen peningkatan mutu guru PPKn, tenaga pendidik harus menerapkan pendekatan terpadu (Depdiknas, 2006)

Proses pembelajaran PPKn yang ada di SMPN 126, SMPN 179, SMPN 217 Jakarta Timur belum dapat berjalan baik. Hal ini disebatkan oleh banyak faktor yaitu (1) kurangnya fasilitas pendukung pembelajaran, (2) pembelajaran hanya di dalam ruang kelas, (3) peserta didik pasif ketika proses pembelajaran, (4) peserta didik cenderung menghafal saat mempelajari materi PPKn, sehingga mata pelajaran PPKn dianggap sebagai mata pelajar hafalan, yang penting peserta didik hafal dalil politik, lembaga-lembaga pemerintahan dan setia tanpa logika terhadap penguasa, tanpa mengkaitkan materi/konsep dengan kehidupan masyarakat secara nyata.

Pembelajaran PPKn di sekolah bertujuan agar peserta didik menguasai pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai, serta bertindak. Proses pembelajaran yang kurang baik membuat peserta didik kurang memahami konsep PPKn dan aplikasinya. Kurangnya pemahaman tersebut berakibat adanya penyimbangan pada peserta didik. Hal ini didukung data Komisi Perlindungan Anak Indonesia tahun 2011-2016, angka kasus pengaduan anak berdasarkan klaster perlindungan anak mengalami peningkatan pada tiap tahunnya. Penyimpangan yang terjadi diantaranya (1) pengguna napsa, (2) pengedar napsa, (3) pelaku tawuran pelajar, (4) pelaku kekerasan di sekolah, (5) pelaku kekerasan fisik, (6) pelaku kekerasan psikis, (7) pelaku kekerasan seksual, (8) pelaku pembunuhan, (9) pelaku pencurian, (10) pelaku kecelakaan lalu lintas, (11) pelaku kepemilikan senjata tajam, (12) pelaku aborsi, (13) bunih diri.

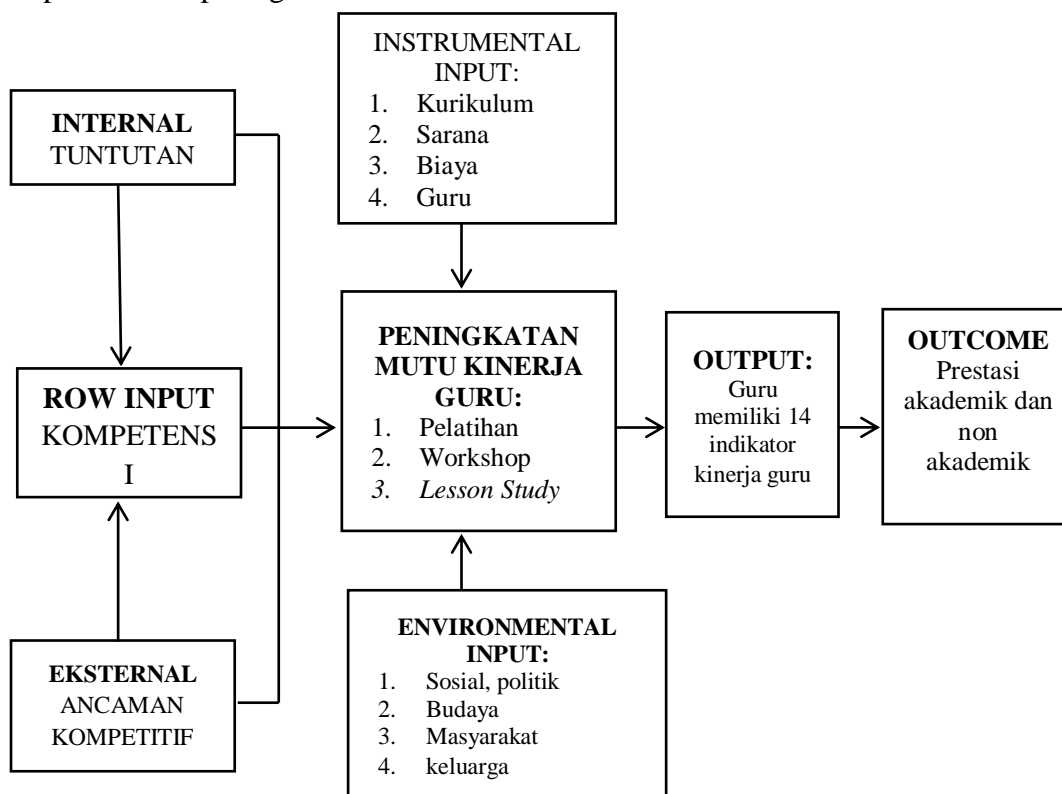
Berdasarkan paparan di atas, maka perlu adanya peningkatan kinerja guru PPKn di SMP di wilayah Jakarta. Dengan meningkatnya kinerja guru, proses pembelajaran akan lebih baik. Proses pembelajaran yang baik, tujuan

pembelajaran tercapai. Tercapainya tujuan pembelajara, bearti peserta didik memahami pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai, serta bertindak yang baik. Hal tersebut dapat berimbas pada berkurangnya penyimpangan yang terjadi pada peserta didik.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran secara empirik mengenai peningkatan kinerja guru PPKn dalam meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik SMP Negeri 126, SMP Negeri 179 dan SMP Negeri 217 Kota Administrasi Jakarta Timur. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan menganalisis perencanaan peningkatan mutu kinerja, pelaksanaan peningkatan mutu kinerja, evaluasi peningkatan mutu kinerja, faktor penghambat dan pendukung peningkatan mutu kinerja, dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan peningkatan mutu kinerja guru PPKn pada SMP Negeri 126, SMP Negeri 179 dan SMP Negeri 217 Kota Administrasi Jakarta Timur.

Rumusan Masalah

Guru merupakan unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan khususnya ditingkat institusional. Mutu pendidikan hanya menjadi slogan, karena segala bentuk kebijakan dan program pada akhirnya akan ditentukan oleh kinerja yang berada di garis terdepan yaitu guru. Guru merupakan komponen paling menentukan. Di tangan gurulah kurikulum, sarana dan prasarana, dan iklim pembelajaran menjadi suatu yang berarti bagi kehidupan peserta didik. Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan melakukan beberapa kegiatan seperti tertera pada gambar 1.



Gambar 1. Peta Berpikir Konseptual Penelitian

Adanya sains dan teknologi membuat pendidikan juga ikut berkembang. Hal ini terjadi karena banyak penemuan baru yang bermunculan, karena adanya dukungan teknologi yang canggih. Keadaan tersebut juga menuntut guru meningkatkan kompetensinya dan mengikuti perkembangan yang ada. Selain itu ada faktor lain yaitu kompetisi antar guru yang mengampu mata pelajaran yang sama. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kemampuan pedagogik merupakan kemampuan dalam mengelola peserta didik. Kompetensi kepribadian berupa kemampuan pribadi. Kemampuan sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat. Kemampuan profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Instrumental input merupakan komponen pendukung kinerja guru yang ada di sekolah. Instrumental ini dapat berupa beberapa komponen. Komponen tersebut, seperti yang tertera di sistem pendidikan nasional meliputi kurikulum, tenaga pendidik, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.

Penelitian ini memiliki 2 (dua) tujuan, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Masing-masing tujuan diuraikan sebagai berikut:

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, maksudnya adalah suatu metode dengan memusatkan perhatian pada deskriptif karakteristik di SMPN 126, SMPN 179 dan SMPN 217 di Kota Administrasi Jakarta Timur. Metode deskriptif kualitatif adalah untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat. Akhir-akhir ini metode penelitian deskriptif kualitatif banyak digunakan oleh peneliti karena dua alasan. *Pertama*, dari pengamatan empiris didapat bahwa sebagian besar laporan penelitian dilakukan dalam bentuk deskriptif. *Kedua*, metode deskriptif kualitatif sangat berguna untuk mendapatkan variasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang pendidikan maupun tingkah laku manusia.

Langkah-langkah penelitian kualitatif menurut Nasution dalam bukunya *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (1996: 9-12):

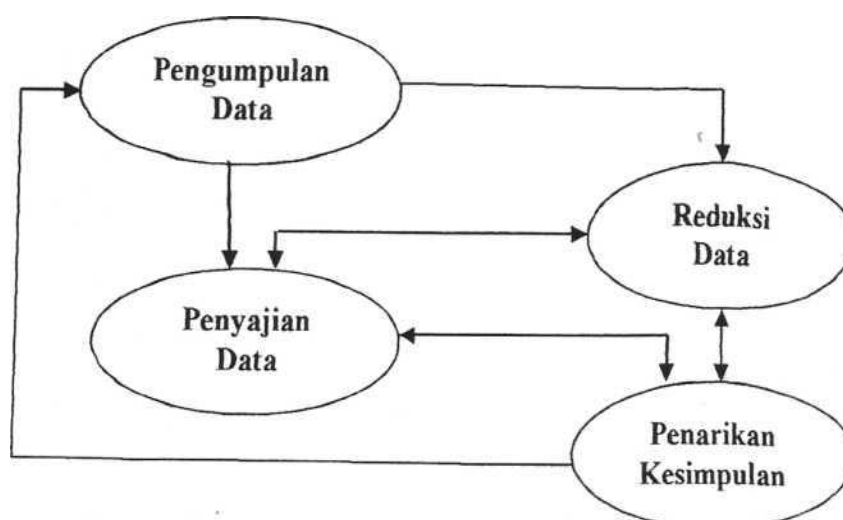
- a. Peneliti mengumpulkan data berdasarkan observasi situasi yang wajar, sebagaimana adanya, tanpa dipengaruhi dengan sengaja.
- b. Peneliti sebagai instrumen kunci maka peneliti mengadakan sendiri pengamatan atau wawancara tidak berstruktur, langsung kepada kepala sekolah, guru dan peserta didik.
- c. Mengumpulkan data deskriptif dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian, bukan angka-angka dan data statistik.
- d. Mementingkan proses maupun produk, juga memperhatikan bagaimana perkembangan terjadinya sesuatu.
- e. Mencari makna di belakang kelakuan atau perbuatan, sehingga bisa memahami masalah atau situasi.
- f. Mengutamakan data langsung atau "*first hand*". Peneliti sendiri terjun ke lapangan buat mengadakan observasi atau wawancara.

- g. Triangulasi data atau informasi dari satu pihak harus di cek kebenarannya dengan cara memperoleh data itu dari sumber lain, misalnya dari pihak kedua, ketiga dan seterusnya.
- h. Menonjolkan rincian kontekstual, peneliti mengumpulkan dan mencatat data yang sangat naratif mengenai hal-hal yang dianggap bertalian dengan masalah yang diteliti, misalnya mengenai keadaan ruangan, suasana kelas, penampilan guru, dan sebagainya.

Penentuan lokasi kegiatan penelitian dilakukan dengan mempertimbangkan kualitas lokasi penelitian. Objek dalam penelitian ini adalah SMP Negeri 126, SMP Negeri 179 dan SMP Negeri 217 Kota Administrasi Jakarta Timur. Sekolah-sekolah ini dipilih di antara beberapa sekolah di Jakarta Timur yang memungkinkan dilaksanakan penelitian mengenai *manajemen peningkatan mutu kinerja guru* PPKn dalam meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik. Subjek penelitian ini adalah guru pengajar mata pelajaran PPKn dan peserta didik di 3 (tiga) SMP Negeri di Jakarta Timur, yaitu: SMP Negeri 126, SMP Negeri 179 dan SMP Negeri 217 Kota Administrasi Jakarta Timur, terdiri atas: 3 (tiga) orang Kepala Sekolah, 9 (sembilan) orang Guru PPKn, dan 9 (sembilan) orang peserta didik.

Teknik pengumpulan data dilakukan beberapa langkah. Pertama, observasi yaitu dilakukan pengamatan langsung atas berbagai kegiatan yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu kinerja guru PPKn di SMPN 126, SMPN 179, dan SMPN 217 Jakarta timur. Kedua, Wawancara yaitu untuk memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi, pengakuan, kerisauan dan sebagainya; rekonstruksi keadaan tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu; proyeksi keadaan tersebut diharapkan terjadi pada masa yang akan datang dan verifikasi, pengecekan dan pengembangan informasi (konstruksi, rekonstruksi, dan proyeksi) yang telah didapat sebelumnya (Lincoln & Guba, 1985). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah *indepth interview* atau wawancara mendalam yang dilakukan dengan mempersiapkan beberapa pokok pertanyaan, dan terbuka terhadap pertanyaan lain yang berkembang ketika wawancara sedang berlangsung. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang proses manajemen peningkatan mutu kinerja guru SMP. Ketiga, Studi Dokumentasi berbagai dokumen dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan data yang berkaitan dengan yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan beberapa dokumen seperti undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan, hasil penilaian kinerja guru serta peraturan sekolah. Keempat, Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut Moleong (2002: 330) tehnik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah melalui sumber lainnya. Triangulasi dengan sumber digunakan untuk pengecekan data tentang keabsahannya dengan memanfaatkan berbagai sumber data informasi sebagai bahan pertimbangan, penulis membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, dan juga membandingkan hasil wawancara dengan wawancara lainnya.

Analisis data dalam penelitian dilakukan selama dan sesudah pengumpulan data. Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis interaktif dari Miles dan Huberman (2002: 15-21), seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Teknik Analisis Data Model Interaktif

Keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan kriteria kredibilitas. Mendapatkan data yang relevan, maka peneliti melakukan pengecekan keabsahan data hasil penelitian dengan cara perpanjangan keikutsertaan dan ketekunan pengamatan. Ketekunan pengamatan, yaitu mengadakan pengamatan secara teliti dan berkesinambungan terhadap subjek penelitian agar memahami gejala lebih mendalam terhadap manajemen peningkatan mutu kinerja guru PPKn dalam meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik SMP Negeri di Jakarta Timur. Ketekunan pengamatan ini dilakukan sebagai upaya peneliti untuk melakukan pengamatan berulang-ulang terhadap proses kehidupan keseharian, pengamatan secara terus-menerus dalam jangka waktu tertentu yang peneliti lakukan dengan harapan peneliti dapat melihat data dan informasi serta fenomena secara lebih cermat, terinci

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan Penelitian

1. Perencanaan Program Peningkatan Mutu Kinerja Guru

a. Agenda kegiatan program peningkatan kinerja guru

Program peningkatan dan penilaian kinerja guru termasuk dalam agenda kegiatan kepala sekolah dan dinas pendidikan. Akan tetapi guru yang bersangkutan juga harus ikut berperan yang aktif dalam berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja guru. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat berupa pelatihan, *workshop*, dan *lesson study*. Agenda program peningkatan kinerja guru berpedoman pada prosedur kerja kegiatan. Prosedur kerja merupakan acuan pelaksanaan program kerja guru melalui *workshop* dengan materi pelatihan kerja yang meliputi teori dan praktek dalam satu kegiatan terintegrasi.

Suatu kegiatan pastinya memiliki rencana yang jelas. Baik itu kepanitiaan, waktu, tempat, narasumber, peserta dan materi. Kepanitiaan pelaksanaan program peningkatan kinerja guru terdiri dari kepada bidang kurikulum, pusat pengembangan pembelajaran, tim pengawas pendidikan dan kepala sekolah. Waktu dan tempat pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dilaksanakan pada semester ganjil dan semester genap tahun 2014. Adapun tempat pelaksanaan di SMPN 126, SMPN 179, dan SMPN 217 Jakarta Timur. Narasumber kegiatan pelatihan, workshop, dan lesson study untuk peningkatan kinerja guru merupakan praktisi, tokoh pendidikan, pejabat pemerintahan yang relevan. Peserta kegiatan peningkatan mutu kinerja guru adalah semua guru PPKn di SMPN 126, SMPN 179, dan SMPN 217 Jakarta Timur. Materi workshop dalam rangka meningkatkan kinerja guru terdiri dari motivasi, penguatan materi penguatan kompetensi guru, simulasi, *peer teaching*, dan evaluasi

b. Aspek yang ditingkatkan dalam program peningkatan mutu kinerja guru.

Mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh mutu pendidik. Guru sebagai pendidik merupakan ujung tombak pendidikan. Hal ini dikarenakan guru yang berinteraksi langsung dengan peserta didik. Guru berperan penting dalam mengembangkan potensi peserta didik. Pentingnya mutu guru dalam pendidikan, maka perlu adanya peningkatan kualitas guru secara kontinu. Peningkatan kualitas guru terdapat banyak hal, salah satunya adalah kinerja guru. Peningkatan mutu kinerja guru mengacu pada permenpan tahun 2009 nomor 16. Aspek yang ditingkatkan dalam program peningkatan mutu guru meliputi aspek pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesionalisme.

Semua guru PPKn di SMPN 126, SMPN 179, dan SMPN 217 Jakarta Timur diberikan pelatihan dan pembinaan sesuai dengan prosedur kerja kegiatan peningkatan mutu kinerja guru. Hal ini bertujuan agar guru-guru memiliki kemampuan atau kompetensi melalui pelatihan, workshop, dan lesson study. Adapun aspek yang ingin ditingkatkan adalah aspek pedagogik, aspek kepribadian, aspek sosial, dan aspek profesional. Materi pelatihan dan workshop diantaranya untuk aspek pedagogik yang membekali guru untuk mampu menyusun rencana pembelajaran, mengembangkan media pembelajaran, menerapkan metode pembelajaran yang lebih variatif, pengelolaan kelas, dan evaluasi pembelajaran. Pada aspek kepribadian membekali guru agar memiliki akhlak mulia, integritas, keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri, sikap terbuka, pengendalian diri, bakat dan minat menjadi pengajar. Pada aspek sosial materinya membekali guru untuk dapat bekerja sama dengan pengajar lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan memiliki kepekaan sosial. Materi aspek profesional berkaitan dengan peningkatan pemahaman tentang bidang ilmu yang diampu.

c. Tujuan program peningkatan mutu kinerja guru

- 1) Meningkatkan kompetensi guru
- 2) Meningkatkan kinerja guru
- 3) Memotivasi guru dalam meningkatkan potensi diri
- 4) Meningkatkan kualitas hasil pembelajaran

d. Target yang ingin dicapai dalam program peningkatan mutu kinerja guru PPKn di SMPN 126, SMPN 179, dan SMPN 217 Jakarta Timur, Target yang

ingin dicapai dari program peningkatan kinerja guru adalah guru memiliki minimal nilai baik untuk empat belas indikator kinerja guru.

2. Pelaksanaan program peningkatan mutu kinerja guru

a. Langkah-langkah Pelaksanaan Program Peningkatan Kinerja Guru

Peningkatan kinerja guru merupakan salah satu agenda kerja kepala sekolah dalam rangka menjaga mutu dan kualitas pendidikan dan sekolah. Peningkatan kinerja guru dilakukan dengan bentuk workshop yang dilakukan setiap enam bulan sekali. Bentuk kegiatan yang lain dalam program peningkatan kinerja guru, diantaranya; pelatihan setiap enam bulan sekali dan lesson study setiap bulan. Langkah-langkah pelaksanaan peningkatan kinerja guru dengan menentukan tujuan, ruang lingkup, menentukan tema, waktu dan tempat pelaksanaan, membentuk panitia dan narasumber, membuat agenda acara, menyiapkan materi, mengevaluasi program serta membuat laporan kegiatan.

b. Materi yang diprogramkan dalam peningkatan kinerja guru

Program peningkatan kinerja guru merupakan aktivitas peningkatan kualitas yang multi dimensional yang bersifat perbaikan, pembaharuan dan pengembangan progresif. Program ini juga berkaitan dengan fungsi-fungsi dan usaha-usaha untuk meningkatkan daya guna potensi pendidik dalam proses pembelajaran, untuk mencapai tujuan pembelajaran dan menciptakan suasana belajar yang dapat mendorong dan mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Materi dari program peningkatan kinerja guru disesuaikan dengan tuntutan berkembang zaman, materi yang diprogramkan dalam kegiatan pelatihan dan workshop, diantaranya mengembangkan empat aspek kompetensi guru, yaitu: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Materi program peningkatan kinerja guru disesuaikan dengan perkembangan zaman terutama untuk mendukung kemampuan guru. Hal ini didukung dengan pernyataan kepala sekolah SMPN 217 Jakarta Timur yang menyampaikan bahwa materi pelatihan dan workshop peningkatan kinerja guru disusun berdasarkan kebutuhan dan perkembangan ilmu dan teknologi, sehingga materi tersebut dapat mendukung tugas-tugas guru di sekolah. Materi workshop terdiri dari motivasi, penguatan materi, penguatan kompetensi guru, simulasi, peer teaching dan evaluasi.

c. Hasil program peningkatan kinerja guru

Hasil yang telah dicapai melalui program peningkatan kinerja guru, diantaranya meningkatkan kompetensi pedagogik yang mencakup kemampuan menyusun rencana pembelajaran, mengembangkan media pembelajaran, menerapkan metode pembelajaran yang lebih variatif, pengelolaan kelas, dan evaluasi pembelajaran. Hasil program peningkatan kinerja guru juga meningkatkan mutu pendidikan secara umum, dan salah satunya adalah kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran. Kemampuan manajemen tidak dapat lepas dari kompetensi yang dimiliki masing-masing guru, sebagaimana di ungkapkan oleh kepala sekolah SMPN 179 Jakarta Timur, bahwa program peningkatan kinerja guru selama ini telah mencapai yang ditargetkan, yaitu terbentuknya kualitas guru yang memiliki empat belas indikator kinerja guru.

Bagian kepegawaian mengakui bahwa hasil program peningkatan kinerja guru berhasil meningkatkan kinerja guru PPKn di SMPN 126, SMPN 179, dan SMPN 217 Jakarta Timur. Sebagaimana diungkapkan kepala bagian kepegawaian, bahwa hasil program peningkatan kinerja guru sudah memenuhi target dari yang di harapkan yakni berkualitasnya guru yang akan meningkatkan hasil belajar peserta didik. Berdasarkan paparan data di atas dapat dikatakan bahwa hasil peningkatan telah memenuhi target dari program peningkatan kinerja guru dengan berkeembangnya kualitas guru PPKN di SMPN 126, SMPN 179, dan SMPN 217 Jakarta Timur.

3. Evaluasi program peningkatan mutu kinerja guru

a. Evaluasi terhadap program peningkatan kinerja guru

Program peningkatan kinerja guru merupakan salah satu jenis program yang diagendakan oleh kepala sekolah. Program peningkatan kinerja guru efektif mengembangkan kinerja guru di sekolah. Materi dari program peningkatan kinerja guru disesuaikan dengan tuntutan berkembang zaman, materi yang diprogramkan dalam kegiatan pelatihan dan workshop, diantaranya mengembangkan empat aspek kompetensi guru, yaitu: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Anggaran dalam pelaksanaan program pembinaan kompetensi guru dibebankan kepada pembiayaan sekolah dan peneliti, namun secara umum anggaran yang di gunakan dalam pembinaan kompetensi guru sudah masuk dalam anggaran tahunan sekolah, adapun besaran anggaran di sesuaikan dengan kebutuhan. Evaluasi terhadap anggaran biaya dalam berbagai program pembinaan tidak mengalami kendala berarti dan dapat ditangani oleh penitia.

Target yang ingin di capai dalam program peningkatan kinerja guru, tentu saja adalah peningkatan mutu pendidikan secara umum. Peningkatan mutu pendidikan tidak dapat lepas dari kompetensi yang dimiliki masing-masing guru, sebagaimana di ungkapkan oleh kepala sekolah SMPN 126 Jakarta Timur, selama ini program peningkatan kinerja guru telah mencapai target, yaitu terbentuknya guru yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini didukung dengan rekap hasil penilaian kinerja guru mata pelajaran.

b. Evaluasi terhadap pelaksanaan program peningkatan kinerja guru

Langkah-langkah dalam proses kegiatan peningkatan kinerja guru yang telah berjalan selama ini dievaluasi oleh panitia dan peserta. Evaluasi juga dilakukan oleh bagian kepegawaian, sebagaimana diungkapkan kepala bagian kepegawaian, bahwa evaluasi terhadap langkah-langkah program pembinaan dimaksudkan untuk melihat apakah sudah efektif beberapa tahapan yang dilalui dalam program peningkatan kinerja guru. Pelaksanaan program peningkatan kinerja guru melibatkan beberapa personal, dan sudah barang tentu perlu dievaluasi. Hal senada diungkapkan kepala bagian kepegawaian bahwa personil yang terlibat dalam program peningkatan kinerja guru adalah guru-guru senior yang telah berpengalaman, namun juga masih melibatkan pihak luar yang berkompeten. Pengawas sekolah juga ikut sebagai personil dalam program peningkatan kinerja guru, sebagaimana diungkapkan pengawas sekolah, bahwa mereka terlibat dalam program peningkatan kinerja guru, karena pengawas sekolah yang langsung

berhadapan dengan guru di lapangan sehingga mereka lebih memahami kebutuhan guru dan melakukan penilaian kinerja guru.

c. Evaluasi terhadap hasil program peningkatan kinerja guru.

Hasil dari program peningkatan kinerja guru sudah barang tentu diharapkan meningkatkan kualitas para guru. Adapun target dari program peningkatan kinerja guru selama ini diakui kepala sekolah, telah memenuhi harapan atau target dari panitia. Dimana harapan panitia, semua guru memiliki kinerja yang baik dan memiliki kompetensi-kompetensi guru sebagai pendidik. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik.

Evaluasi yang dilakukan panitia terhadap hasil program peningkatan kinerja guru menunjukkan hasil yang memuaskan diantaranya meningkatkan mutu layanan kepada siswa, orang tua dan semua pihak yang berkepentingan, dapat membuat perangkat pembelajaran, penguasaan kelas dan peserta yang lebih baik saat pembelajaran, penerapan metode pembelajaran yang lebih variatif.

d. Evaluasi terhadap dampak program peningkatan kinerja guru

Pengawas dan kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap setiap kegiatan dalam program peningkatan kinerja guru, hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah program kegiatan berdampak kepada peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah SMPN 126, SMPN 179, dan SMPN 217 Jakarta Timur merasakan dampak dari berbagai program peningkatan kinerja guru, diantaranya adalah meningkatkan kualitas para guru di sekolah. Adapun target dari peningkatan kinerja guru setelah kegiatan diakui telah memenuhi harapan atau target dari panitia, sehingga berdampak kepada semua guru mampu memberikan layanan yang terbaik dengan memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Program peningkatan kinerja guru melibatkan guru dan kepala sekolah dari tiga sekolah. Hal ini menyebabkan maka membentuk jalinan kerjasama antarsekolah. Kerja sama tersebut dapat berimbas pada hal yang positif bagi sekolah antara lain: peningkatan mutu pelayanan pembelajaran yang berkualitas dan bermakna bagi peserta didik, motivasi sekolah untuk membangun komunitas profesional dan mengembangkan budaya belajar yang berkelanjutan dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja sekolah, sekolah yang mampu membangun sistem jejaring dan belajar bagi warga sekolah untuk mengembangkan profesionalisme secara mandiri dalam bidang masing-masing, kerjasama antarsekolah dalam pengembangan kreativitas dan inovasi layanan pendidikan serta meningkatnya kesadaran untuk saling bertukar informasi dalam pengetahuan, keterampilan, dan budaya kerja yang berkualitas dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan.

4. Faktor pendukung dalam program peningkatan mutu kinerja guru

Program peningkatan kinerja guru didukung sarana prasarana dan sumber daya manusia, lingkungan yang memadai

5. Faktor penghambat dalam program peningkatan mutu kinerja guru

Pelaksanaan program sudah tentu ada kendala yang di hadapi, program peningkatan kinerja guru tidak lepas dari adanya hambatan. sebagaimana di ungkapkan kepala sekolah SMPN 217 Jakarta Timur, bahwa faktor

penghambat dalam program peningkatan kinerja guru adalah adanya kualitas SDM yang tidak sama, kurang bisa berinteraksi dengan lingkungan, anggaran yang kadang terbatas.

6. Upaya-upaya mengatasi hambatan yang ada

Berbagai upaya dilakukan oleh panitia, dalam menghadapi berbagai hambatan diantaranya dengan memberikan pelatihan, workshop dan kegiatan lainya sebagai bekal pengembangan SDM, agar mampu agar semua guru dapat berinteraksi dengan lingkungan sekolah dimanapun ditugaskan. Terhadap program peningkatan kinerja guru lebih banyak di pengaruhi juga oleh kondisi fisik dan psikis guru, serta sarana dan prasarana. Untuk kondisi fisik dan psikis personal guru, panitia menggiatkan pendekatan keagamaan di kalangan guru, sebagai contoh gerakan shubuh berjamaah untuk membangun psikis sudah dimulai di sekolah masing-masing, minimal satu kali sebulan.

PEMBAHASAN

Unsur-unsur kegiatan kerja guru yang dapat dijadikan pedoman oleh untuk meningkatkan kinerja guru. Unsur-unsur kegiatan kerja guru tersebut tidak akan dapat berkembang atau meningkat tanpa ada stimulus berupa program-program yang sengaja dirancang (direncanakan) untuk meningkatkan kinerja guru. Kegiatan-kegiatan yang dapat diprogram dalam rangka meningkatkan kinerja guru, yakni: (1) pertemuan ilmiah guru; (2) lomba kreativitas guru; (3) guru berprestasi; (4) pelatihan; (5) seminar motivasi; (6) musyawarah guru mata pelajaran; (7) *lesson study*; (8) hibah penelitian; dan (9) tulisan profesional. Kesembilan unsur tersebut cukup mewakili tiga aspek peningkatan kinerja guru (aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik).

Program yang dirancang harus menyentuh aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik, dengan tujuan agar peningkatan kinerja guru akan bersifat holistik dan komprehensif serta koheren dengan tuntutan peningkatan kompetensi guru (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial). Pelatihan Guna mendukung guru menyelesaikan tugasnya, sekolah dapat mengirim guru pada kegiatan pelatihan, atau sekolah dapat menyelenggarakan sendiri kegiatan pelatihan untuk guru. Sekolah misalnya menyelenggarakan pelatihan pengembangan media pembelajaran berbasis *blended learning*, pelatihan pembelajaran online, pelatihan tulisan profesional (penelitian, jurnal, atau tulisan populer di media massa), dan pelatihan penerapan pembelajaran modern (disertai demonstrasi mengajar untuk meningkatkan keterampilan mengajar guru). Sekolah dapat mengundang narasumber dari perguruan tinggi atau lembaga lain dalam pelatihan tersebut. Guru dengan mengikuti kegiatan pelatihan diharapkan dapat selalu memperbaharui (*upgrade*) kemampuannya serta menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Seminar Motivasi ada baiknya guru juga dikirim untuk mengikuti seminar yang dapat meningkatkan motivasi guru, seperti mengikuti seminar Emotional Spiritual Quotient (ESQ). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi guru, terutama berkaitan dengan ketenangan hati dan jiwa guru sebagai seorang pendidik. ESQ bertujuan membentuk karakter melalui penggabungan tiga potensi

manusia yaitu kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual (ESQ Leadership Center, 2014). Selama ini, ketiga potensi tersebut terpisah dan tidak didayagunakan secara optimum untuk membangun sumber daya manusia. Akibatnya, terjadi krisis moral dan split personality yang berdampak pada turunnya kinerja. Lebih buruk lagi, mereka menjadi manusia yang kehilangan makna hidup serta jati dirinya. ESQ adalah solusi untuk menjawab permasalahan tersebut dengan menggunakan metode spiritual engineering yang komprehensif serta berkelanjutan. Melalui ESQ, ketiga potensi manusia digabungkan dan dibangkitkan sehingga terbentuk karakter yang tangguh, peningkatan produktivitas sekaligus melahirkan kehidupan yang bahagia dan penuh makna.

Lesson Study Guna menyelesaikan permasalahan pembelajaran, guru perlu membentuk sebuah teamwork yang beranggotakan 3 sampai dengan 4 orang guru. Kelompok kerja ini berupaya menyelesaikan masalah pembelajaran yang dihadapi oleh guru. Lesson study merupakan salah satu alternatif dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini dipertegas oleh Rahardjo (2012:43) yang menyatakan lesson study merupakan model pembinaan profesi pendidik melalui pengkajian pembelajaran secara berkelanjutan berlandaskan prinsip-prinsip kolegalitas dan mutual learning untuk membangun komunitas belajar. Lesson study bukan metode atau strategi pembelajaran, tetapi kegiatan lesson study dapat menerapkan berbagai metode atau strategi pembelajaran.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sudrajat (2008) yang menyatakan bahwa lesson study merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan proses dan hasil pembelajaran yang dilaksanakan secara kolaboratif dan berkelanjutan oleh sekelompok guru. Lesson study sebagai salah satu model pembinaan profesi guru melalui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan pada prinsip-prinsip kolegalitas dan mutual learning untuk membangun komunitas belajar. Guru dalam melakukan pembelajaran dibagi menjadi dua kelompok, yaitu: (1) satu guru yang bertindak sebagai guru model; dan (2) dua atau tiga guru yang bertindak sebagai observer.

Lesson study dilaksanakan dalam tiga tahapan, yaitu: (1) *plan*, merencanakan pembelajaran dengan penggalian akademis pada topik dan alat-alat pembelajaran yang digunakan; (2) *do*, melaksanakan pembelajaran yang mengacu pada rencana pembelajaran dan alat-alat yang disediakan, serta mengundang rekan-rekan sejawat untuk mengamati; dan (3) *see*, melaksanakan refleksi melalui berbagai pendapat/tanggapan dan diskusi bersama pengamat/observer pascapresentasi mengajar. Hal ini dipertegas oleh Saito yang mengemukakan siklus lesson study dapat dilakukan melalui serangkaian kegiatan: *Planning-Doing-Seeing* (Santyasa, 2009).

Pengembangan profesionalitas guru secara berkelanjutan dapat dilakukan dengan berbagai strategi antara lain: (1) Berpartisipasi di dalam pelatihan atau in service training, (2) Membaca dan menulis jurnal atau makalah ilmiah lainnya. (3) Berpartisipasi di dalam kegiatan pertemuan ilmiah. (4) Melakukan penelitian seperti PTK. (5) Partisipasi di dalam organisasi/komunitas profesional. (6) Kerja sama dengan tenaga profesional lainnya di sekolah

Berdasarkan paparan di atas maka dapat diperinci kegiatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

1. Perencanaan program peningkatan kinerja guru

Program kegiatan peningkatan kinerja guru telah memiliki prosedur kerja (sasaran operasional prosedur) yang dijadikan landasan pelaksanaan kegiatan. Kegiatan pembinaan kompetensi kepala sekolah dalam konteks manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengaturan dan pengendalian, hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh James A.F. Stoner, dalam bukunya *Management, Prntice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982*. Menurut Stoner *Manajemen* adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam hubungannya dengan pendidikan, prinsip-prinsip tersebut akan memberikan dampak yang mendasar pada kandungan, proses, dan manajemen pendidikan. Oleh sebab itu sebuah guru sebagai orang yang bekerja dalam bidang pendidikan, sangat memerlukan manajemen atau pengelolaan yang baik sebagai salah satu syarat untuk mencapai tujuan pembelajaran yang maksimal.

Program peningkatan kinerja guru juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan lebih baik. Adanya perencanaan dalam program peningkatan kinerja guru sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh George R. Terry, sebagaimana dikutip Zain Sarnoto (2013:49), bahwa terdapat 4 fungsi manajemen, yang dalam dunia manajemen dikenal sebagai POAC; Yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan/pengarahan) dan *controlling* (pengendalian).

Kegiatan peningkatan kinerja guru memerlukan perencanaan yang matang untuk menghasilkan program yang maksimal, sejalan dengan teori Terry di atas, pentingnya sebuah perencanaan dalam setiap program karena *planning* akan memudahkan suatu program di evaluasi atau dikontrol akan hasil yang dicapai dari program tersebut. Program peningkatan kinerja guru telah masuk dalam agenda kegiatan yang telah di susun berdasarkan prosedur kerja kegiatan workshop guru, Beberapa agenda yang berkenaan dengan program kinerja guru diantaranya workshop, pelatihan, dan lesson study. Program peningkatan kinerja guru merupakan salah satu jenis program yang diagendakan oleh kepala sekolah. Program peningkatan kinerja guru efektif mengembangkan kinerja guru di sekolah. Program peningkatan kinerja guru merupakan aktivitas peningkatan kualitas yang multi dimensional yang bersifat perbaikan, pembaharuan dan pengembangan progresif. Program ini juga berkaitan dengan fungsi-fungsi dan usaha-usaha untuk meningkatkan daya guna potensi pendidik dalam proses pembelajaran, untuk mencapai tujuan pembelajaran dan menciptakan suasana belajar yang dapat mendorong dan mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Materi dari program peningkatan kinerja guru disesuaikan dengan tuntutan berkembang zaman, materi yang diprogramkan dalam kegiatan pelatihan dan workshop, diantaranya mengembangkan empat aspek kompetensi guru, yaitu: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Program peningkatan kinerja guru menjadi strategi untuk menjaga kualitas sumber daya manusia terutama guru di lingkungan sekolah. Strategi peningkatan kinerja guru merupakan upaya menciptakan kesatuan arah bagi

suatu organisasi dari segi tujuannya yang berbagai macam itu, dalam memberikan pengarahan dan mengarahkan sumber daya untuk mendorong organisasi menuju tujuan tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan Mintberg dalam bukunya *Strategy Making in Three Model* yang dikutip oleh Alfonsus Sirait dalam bukunya *Manajemen*. Materi peningkatan kinerja guru disesuaikan dengan perkembangan zaman, terutama untuk mendukung kemampuan kepala sekolah, materi program kinerja guru melihat dari kebutuhan dan perkembangan ilmu dan teknologi, sehingga materi tersebut dapat mendukung tugas guru di sekolah.

Materi pembinaan yang meliputi bagaimana mengalokasikan dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan dan cara-cara mengorganisasikannya, sehingga bahan-bahan pembinaan tersebut dapat diinformasikan dalam pelaksanaannya. Materi pembinaan sangat diperlukan dalam persiapannya baik dalam bentuk standar atau formulir yang dapat digunakan untuk menggambarkan hal-hal yang penting daripada kegiatan tersebut. Adanya materi dalam program peningkatan kinerja guru sesuai dengan pendapat Soewarno Handyaningrat dalam bukunya yang berjudul *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Materi merupakan bentuk standar atau formulir lisan yang digunakan untuk menggambarkan hal-hal penting yang dipraktekkan harus dengan jelas dan teliti, yang merupakan catatan informasi dalam bentuk standar yang penyampaianya diatur secara rapi sebagai dokumen informasi.

Materi program peningkatan kinerja guru menjadi sumber nilai dan sumber data setelah diolah menjadi sumber informasi yang kemudian diatur, dinilai, sehingga mudah untuk dijadikan bahan dalam suatu kegiatan. Selanjutnya diperlukan adanya system pencatatan informasi dan penyimpanan (*filling and record system*) yang sewaktu-waktu dapat digunakan dalam suatu kegiatan berikutnya. Tujuan program peningkatan kinerja guru diciptakan untuk mengembangkan kemampuan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi kerja lebih baik, lebih efektif, lebih terampil dan lebih sistematis dalam melakukan sesuatu pekerjaan.

Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya memerinci kegiatan guru kelas dan mata pelajaran, yaitu: (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; (2) menyusun silabus pembelajaran; (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; (4) melaksanakan kegiatan pembelajaran; (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran di kelasnya; (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran; (8) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi; (9) melaksanakan bimbingan dan konseling di kelas yang menjadi tanggung jawabnya (khusus guru kelas); (10) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah/madrasah dan nasional; (11) membimbing guru pemula dalam program induksi; (12) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; (13) melaksanakan pengembangan diri; (14) melaksanakan publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif; dan (15) presentasi ilmiah.

Pembinaan kompetensi kepala sekolah menjadi proses yang berkesinambungan dan tidak ada rencana pembinaan bersifat final, tetapi selalu merupakan bahan untuk diadakan perbaikan. Oleh karena itu pembinaan bukan merupakan hasil daripada proses perencanaan, tetapi hanya sebagai laporan sementara (*interiwn report*). Hasil pembinaan adalah spesifikasi dari tujuan-tujuan/sasaran-sasaran target dari perencanaan yang ditentukan dengan *apa* yang ingin dicapai, dan *bagaimana* mencapainya. Pada suatu deretan, fakta-fakta dan pandangan untuk waktu yang akan datang, maka harus menyimpulkan apa yang akan mempengaruhi tujuan dari kegiatan tersebut “hasil yang akan dicapai”.

Target yang ingin dicapai dari program peningkatan kinerja gurutentu saja agar, semua guru mempunyai kompetensi yang sama atau minimal sesuai dengan empat belas indikator kinerja. Adanya tujuan dan target dalam program pembinaan kepala sekolah sesuai dengan pendapat H. Emerson yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat . “*The ratio of input to output, benefit to cost (performance to be use of resources), as that which maximizes result with limited resources. In other words, it was the relation between what is accomplished and what might be accomplished*”. (perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara keuntungan dengan biaya (antar hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil maximum yang dicapai dengan penggunaan sumber uang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan dengan apa yang harus diselesaikan.

Jelasnya, hasil pembinaan dengan maksud/tujuan untuk mencapai tujuan organisasi itu merupakan suatu pertimbangan yang pokok dalam halnya pengambilan keputusan, maka efisiensi sangat diperlukan, karena efisiensi merupakan perbandingan yang terbaik antar input dan output (hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan) jadi tujuan hasil pembinaan adalah untuk mencapai efektif (berhasil guna) dan efisien (berdaya guna).

Hal ini sejalan dengan pendapat H. Emerson yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat dalam bukunya yang berjudul *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* menjelaskan pengertian efisiensi, yaitu : “*The ratio of input to output, benefit to cost (performance to be use of resources), as that which maximizes result with limited resources. In other words, it was the relation between what is accomplished and what might be accomplished*”. (perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara keuntungan dengan biaya (antar hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil maximum yang dicapai dengan penggunaan sumber uang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan dengan apa yang harus diselesaikan. (Soewarno,1994:15).

2. Pelaksanaan program peningkatan kinerja guru

Program peningkatan kinerja guru dilakukan dengan beberapa langkah-langkah, diantaranya diantaranya menentukan bentuk dan tema kegiatan, diantara bentuk kegiatan dalam program peningkatan kinerja guru, diantaranya;pelatihan, workshop dan lesson study.Pelaksanaan Workshop peningkatan kinerja guru diperlukan cara untuk memberikan pelatihan kerja

yang meliputi teori dan praktek dalam satu kegiatan. Adanya strategi pembinaan sejalan dengan teorinya Robert H. Hayes yang dikutip Alfonsus Sirait dalam bukunya manajemen, bahwa strategi pembinaan meliputi wawasan waktu (time horizon), dampak (impact), pemusatan upaya (concentration of effort), pola keputusan (pattern decision) dan peresapan.

Hal senada diungkapkan Mintberg dalam bukunya *Strategy Making in Three Model* yang dikutip oleh Alfonsus Sirait dalam bukunya *Manajemen* bahwa Strategi pembinaan merupakan proses pemilihan tujuan, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan dan penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program tersebut terlaksana. (Sirait,1991:143).Adapun Besarannya anggaran setiap program kegiatan, sebagai contoh kegiatan peningkatan kinerja guru melalui pelatihan dan workshop tiap enam bulanan anggaran dari peneliti dan sekolah yang bersangkutan.Target yang ingin di capai dalam program peningkatan kinerja guru, tentu saja adalah peningkatan mutu pendidikan secara umum, dalam salah satunya adalah peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran. Kelancaran proses pembelajaran tidak dapat lepas dari kompetensi yang dimiliki masing-masing guru. Program peningkatan kinerja guru selama ini telah mencapai target, yaitu terbentuknya kualitas guru yang memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesionalisme.

Strategi peningkatan kinerja guru merupakan upaya menciptakan kesatuan arah bagi suatu organisasi dari segi tujuannya yang berbagai macam itu, dalam memberikan pengarahan dan mengarahkan sumber daya untuk mendorong organisasi menuju tujuan tersebut. Menurut Mintberg dalam bukunya *Strategy Making in Three Model* yang dikutip oleh Alfonsus Sirait dalam bukunya *Manajemen*, Strategi pembinaan proses pemilihan tujuan, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan dan penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program tersebut terlaksana". (Sirait,1991:143).

Merencanakan pengembangan dan pembinaan personil tidaklah mudah, ada beberapa prosedur yang ditempuh dan perlu dipertimbangkan. Begitu eratnya rencana strategis dengan pengembangan tenaga kependidikan khususnya pembinaan kepala sekolah sehingga Castetter (1996): 232) menyebutkan *personel development is preminet among those process desegned by the system to attract, retain, and inprove the quality and quantity of staff member needed to solve its problems to achieve its goal.*

3. Evaluasi program peningkatan kinerja guru

Evaluasi diperlukan dalam setiap program atau kegiatan, untuk melihat sejauh mana keberhasilan suatu program. Evaluasi terhadap langkah-langkah dalam proses peningkatan kinerja guru yang telah berjalan selama ini.Evaluasi juga dilakukan oleh bagian kepegawaian terhadap langkah-langkah program peningkatan kinerja guru dimaksudkan untuk melihat apakah sudah efektif beberapa tahapan yang dilalui dalam program kegiatan.

Adapun evaluasi terhadap person yang terlibat dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru melibatkan beberapa personal, dan sudah barang tentu perlu di evaluasi. Hasil evaluasi tentang personil yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja guru, baik sebagai panitia maupun

narasumber. Terutama personil yang terlibat sebagai narasumber. Narasumber yang terlibat dalam program pembinaan merupakan seorang praktisi yang kompeten dibidangnya atau pejabat di dinas pendidikan.

Hal senada diungkapkan kepala bagian kepegawaian bahwa personil yang terlibat dalam program peningkatan kinerja guru adalah guru-guru senior yang telah berpengalaman, namun juga masih melibatkan pihak luar sebagai narasumber. Pengawas sekolah sebagai bagian dari direktorat pendidikan dasar dan menengah, ikut sebagai personil dalam program peningkatan kinerja guru, sebagaimana diungkapkan pengawas sekolah, bahwa mereka terlibat dalam program peningkatan kinerja guru, karena pengawas sekolah yang langsung berhadapan dengan guru dan kepala sekolah dilapangan sehingga mereka lebih memahami kebutuhan kepala sekolah dan sebagai penilai kinerja guru.

Evaluasi terhadap hasil dari program peningkatan kinerja guru sudah barang tentu diharapkan meningkatkan kualitas para guru PPKn di sekolah. Adapun target dari program peningkatan kinerja guru selama ini diakui kepala sekolah dari ketiga sekolah, telah memenuhi harapan atau target dari panitia, dimana harapan panitia semua guru mampu memberikan layanan yang terbaik dengan memiliki kompetensi kepribadian, pedagogik, sosial dan profesional. Pengawasan dalam proses peningkatan kinerja guru adalah bagian dari evaluasi. Sejalan dengan pendapat Chuck Williams dalam buku *Management, Controlling is monitoring progress toward goal achievement and taking corrective action when progress isn't being made* (Pengawasan adalah peninjauan kemajuan terhadap pencapaian hasil akhir dan pengambilan tindakan pembetulan ketika kemajuan tersebut tidak terwujud).

Pengawasan/pengendalian adalah fungsi yang harus dilakukan manajer untuk memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang ditetapkan. Pengawasan yang efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana. Pengawasan/evaluasi ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena:

- a) Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan.
- b) Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana.
- c) Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
- d) Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Tujuan evaluasi supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana. Melakukan tindakan perbaikan (corrective), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan deviasi). Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya. Maka inti dari pengawasan atau evaluasi adalah untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai rencana atau tidak. Kalau tidak sesuai dengan rencana maka perlu adanya perbaikan.

Oleh karena itu manajemen peningkatan kinerja guru harus dikelola sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen diatas, agar tujuan yang ditetapkan

dapat tercapai. Khususnya dalam hal ini untuk meningkatkan kompetensi-kompetensi guru.

4. Faktor Pendukung dan penghambat dalam program peningkatan kinerja guru

Faktor pendukung dalam program pembinaan kompetensi kepala sekolah, diantaranya sarana prasarana dan sumber daya manusia dan lingkungan yang mendukung. Sarana dan prasarana yang memadai dapat mendukung kelancaran proses kegiatan. Dukungan sumber daya manusia yang baik akan menjadi input yang baik untuk proses kegiatan. Adapun faktor penghambat dalam program pembinaan kompetensi kepala sekolah, salah satu faktor penghambat dalam program peningkatan kinerja guru adalah datang dari personal guru itu sendiri, faktor penghambat dalam pembinaan kompetensi kepala sekolah lebih bersifat personal, mengingat di lingkungan ketugasekolah tersebut sudah memiliki sistem dan sarana prasarana yang baik.

5. Upaya Menanggulangi Hambatan

Hambatan dalam peningkatan kinerja guru di lingkungan sekolah lebih bersifat personal, mengingat sekolah telah memiliki budaya mutu, maka upaya menanggulangi hambatan tersebut terus berupaya untuk menjadi yang lebih baik. Upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah baik itu prestasi akademis dan non akademis. Dengan kompetensi tersebut apa yang diinginkan oleh masyarakat dan orangtua murid yakni tercapainya keberhasilan pendidikan di sekolah dapat terwujud, sehingga sekolah dengan apa yang dimiliki dapat berjalan dari berbagai bidang.

Kompetensi guru adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Kompetensi-kompetensi guru dijabarkan menjadi empat belas indikator kinerja guru. Indikator-indikator tersebut adalah (1) menguasai karakteristik peserta didik, (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (3) pengembangan kurikulum, (4) kegiatan pembelajaran yang mendidik, (5) pengembangan potensi peserta didik, (6) komunikasi dengan peserta didik, (7) penilaian dan evaluasi, (8) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan Indonesia, (9) menunjukkan pribadi yang dewasa, (10) etos kerja, tanggung jawab, dan rasa bangga menjadi guru, (11) bersikap inklusif, objektif, serta tidak diskriminatif, (12) komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidik, orang tua peserta didik dan masyarakat, (13) menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, dan (14) mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, interpretasi dan pembahasan, dapat dikemukakan simpulan penelitian, bahwa perencanaan kegiatan pelatihan, *workshop* dan *lesson study* di laksanakan berdasarkan prosedur kerja. Tujuan pembinaan mengembangkan kemampuan guru melaksanakan tugas dan fungsi kerja lebih baik, lebih efektif, lebih terampil dan lebih sistematis dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Pelaksanaan program peningkatan kinerja guru melibatkan beberapa personal dari ketiga SMP untuk menjadi panitia kegiatan. Materi program peningkatan kinerja guru disusun untuk mendukung kinerja sebagai guru yang

professional. Capaian program peningkatan kinerja guru, yaitu terbentuknya kualitas guru yang memiliki kompetensi kepribadian, pedagogik, sosial dan profesional. Evaluasi program peningkatan kinerja guru dilakukan oleh panitia dan peserta pelatihan. Dari hasil evaluasi tentang personil yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja guru, baik sebagai panitia maupun narasumber. Faktor pendukung dalam program peningkatan kinerja diantaranya sarana prasarana dan sumber daya manusia dan lingkungan yang mendukung. Adapun faktor penghambat dalam program pembinaan kompetensi kepala sekolah, salah satu faktor penghambat dalam program peningkatan kinerja guru adalah datang dari personal guru itu sendiri, faktor penghambat dalam pembinaan kompetensi kepala sekolah lebih bersifat personal, mengingat di lingkungan ketugan sekolah sudah tersebut memiliki system dan sarana prasarana yang baik. Upaya Menanggulangi Hambatan dalam program kegiatan peningkatan kinerja guru dengan melakukan pembimbingan melalui pelatihan, *workshop*, dan *lesson study*.

REFERENSI

- Castetter, William B. 1996. *The Human Resource Function in Educational Administration (6th edition)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Darling-Hamond. 1999. *Teaching as the learning profession*. Jossey Bass: San Francisco.
- ESQ Leadership Center. 2014. *Emotional Spiritual Quotient: Your Partner in Character Building*, (Online), (<http://www.esqway165.com/about-us/>, diakses 3 Maret 2015).
- James A. F. Stoner and Edward R. Freeman. 1992. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahardjo, M. 2012. *Model Pembelajaran Inovatif*. Yogyakarta: Gava Media
- Sudrajat, A. 2008. *Lesson Study untuk Meningkatkan Proses dan Hasil Pembelajaran*, (Online), (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>, diakses 10 Desember 2010)
- Surya, M. 2003. *Percikan Perjuangan Guru*. Semarang: Aneka Ilmu