

# MODEL STRATEGIK PENINGKATAN KINERJA GURU

**Nasir Usman**

FKIP Universitas Syiah Kuala, Kopelma Darussalam, Banda Aceh  
E-mail: Nasir.fkip@gmail.com

**Abstract: A Strategic Model for Promoting the Performance of State Senior High School Teachers.**

The objective of this study was to reveal: (1) teachers' improved performance at Public Senior High Schools in Aceh Besar district, (2) factors supporting the improvement of teachers' performance at Public Senior High Schools in Aceh Besar district, (3) design of strategic model for the improvement of teachers' performance at Public Senior High Schools in Aceh Besar district. The data were collected through observation, interview, and documentation. The subjects of study were selected from two senior high schools. The research findings indicate that: (1) the improvement of teachers' performance is related to policy and planning, which was conducted through training, workshops, routine discussions, internship programs, and continuing study, (2) the supporting factors are determined by intellectual competency, motivation, and teachers' positive perception towards the main tasks and its function, and (3) the strategic model of teachers' performance is related to the context of teachers' performance standardization and improvement system.

**Abstrak: Model Strategik Peningkatan Kinerja Guru.**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan (1) gambaran empirik peningkatan kinerja guru SMAN Kabupaten Aceh Besar, (2) faktor-faktor penunjang peningkatan kinerja guru SMAN Kabupaten Aceh Besar, (3) rancangan model strategik peningkatan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar. Penelitian ini menggunakan pendekatan *inquiry qualitative-interactive*, dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian ditentukan secara purposif. Hasil penelitian menggambarkan bahwa: (1) gambaran empirik peningkatan kinerja guru mengacu pada kebijakan, perencanaan, yang dilaksanakan melalui kegiatan penataran, workshop MGMP, pertemuan rutin, program sandaran, dan studi lanjut, (2) Faktor-faktor penunjang kinerja guru turut ditentukan oleh: kemampuan intelektual, motivasi, dan persepsi guru yang positif terhadap tugas pokok dan fungsinya, (3) model strategik peningkatan kinerja guru tidak lepas dari konteks standarisasi kinerja guru dan sistem pengembangan karier keguruan sebagai PNS baik secara individu maupun kelompok dalam posisi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya.

**Kata kunci:** model strategik, kinerja guru, manajemen

Kinerja guru yang selama ini menjadi wacana dalam meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia (SDM), telah menjadi isu sentral pengembangan mutu pendidikan nasional. Persoalan guru adalah persoalan pendidikan, dan persoalan pendidikan adalah persoalan bangsa. Demikian pernyataan praktisi pendidikan dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru. Guru merupakan unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan khususnya di tingkat institusional. Tanpa guru, pendidikan hanya menjadi slogan muluk karena segala bentuk kebijakan dan program pada akhirnya akan ditentukan oleh kinerja pihak yang berada di garis terdepan yaitu guru (Surya, 2003:2).

Ketika pendidikan dijadikan sebagai *leading sector* dalam pembangunan, hampir di setiap negara

telah menjadikan guru sebagai bagian terpenting dalam melakukan perubahan terhadap sistem pendidikan nasionalnya. Guru telah dianggap sebagai instrumen pemberdayaan dan peningkatan mutu manusia. Sistem pendidikan calon tenaga kependidikan tersebut diubah, mulai dari pola pendidikan di lembaga pendidikan keguruan (semacam LPTK di Indonesia), perekrutan, kesejahteraan, pembinaannya, sampai kepada sistem remunerasi yang berkelanjutan bagi guru tersebut.

Pengalaman-pengalaman tersebut seharusnya menjadi perhatian kebijakan pengembangan guru di Indonesia. Sayangnya selama ini guru hanya sebagai bagian dari aparat pemerintah, yang harus melakukan tugas sesuai dengan birokrasi yang cenderung hirarkis. Akibatnya, guru terkooptasi oleh birokrasi

sehingga menghilangkan jati diri guru sebagai pendidik dan pembimbing di persekolahan.

Reformasi yang bergulir sejak tahun 1998 yang lalu telah membawa angin segar bagi peningkatan dan pemberdayaan guru sebagai tenaga pendidik. Guru telah menjadi tumpuan harapan bagi pengembangan dan pemberdayaan SDM yang handal dalam menghadapi globalisasi. Apalagi Bank Dunia pada September 1998 menerbitkan laporan berjudul *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*, memberikan berbagai rekomendasi tentang sistem penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, dan guru termasuk bagian terpenting dalam melakukan reformasi pendidikan secara nasional. Untuk itu, perlu dilakukan upaya peningkatan dan perbaikan sistem manajemen tenaga kependidikan. Upaya tersebut harus bersifat komprehensif dan terpadu sehingga diharapkan dapat mengembangkan kompetensi guru yang handal dan profesional. Skala prioritas dalam membangun dan melakukan perubahan terhadap sistem manajemen tenaga kependidikan adalah melakukan berbagai pembaruan dalam berbagai aspek manajemen tenaga guru.

Peranan strategis guru dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan dapat dipahami dari hakikat guru yang selama ini dijadikan sebagai asumsi programatik pendidikan guru. Asumsi programatik pendidikan guru yang dimaksud adalah asumsi-asumsi yang dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan program pendidikan guru. Menurut Imron (1995:4), asumsi-asumsi tentang guru adalah (1) agen perubahan, (2) berperan sebagai fasilitator yang memungkinkan terciptanya kondisi yang baik bagi subjek didik untuk belajar, (3) bertanggung jawab atas terciptanya hasil belajar subjek didik, (4) dituntut menjadi contoh subjek didik, (5) bertanggungjawab secara profesional meningkatkan kemampuannya, dan (6) menjunjung tinggi kode etik profesionalnya.

Kasus di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD) menunjukkan bahwa mutu dan relevansi pendidikan adalah tantangan paling berat yang dihadapi dunia pendidikan. Tingkat pencapaian mutu dan relevansi pendidikan dasar dan menengah di NAD masih jauh tertinggal dibandingkan propinsi-propinsi lainnya terutama di Jawa, sementara kesenjangan mutu dan relevansi antara wilayah perkotaan dan pedesaan juga masih sangat mencolok. Menurut Soelaiman (2002:11), rendahnya mutu dan relevansi pendidikan di Aceh disebabkan banyak faktor. Beberapa di antaranya yang klasik adalah kekurangan guru, persebaran guru mata pelajaran yang tidak merata, rendahnya tingkat kesejahteraan dan kemampuan profesional guru serta keterbatasan sarana yang bermuara pada proses pembelajaran yang belum berkualitas.

Dari uraian di atas, fokus masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana model strategik peningkatan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar Nanggroe Aceh Darussalam?” Berdasarkan masalah tersebut, tujuan penelitian ini untuk mendapatkan data tentang (1) gambaran empirik peningkatan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar; (2) faktor-faktor penunjang dalam peningkatan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar; (3) rancangan model strategik peningkatan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar.

Kerangka pikir penelitian ini beranjak dari pemikiran bahwa masalah fungsi, peranan guru dalam proses peningkatan kualitas PBM, didorong oleh ketidakseimbangan kinerja guru dalam mengimplementasikan peranan, tugas dan fungsinya sebagai pengelola pembelajaran. Namun demikian, kinerja tersebut tidak lepas pengaruhnya dari serangkaian kebijakan tentang pengembangan tenaga kependidikan, yang secara eksplisit tertuang dalam perencanaan pengembangan tenaga kependidikan. Ketidakseimbangan itulah yang mendorong permasalahan-permasalahan kinerja dan produktivitas guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang kemudian dikaji sehingga ditemukan gambaran empirik mengenai kinerja dan produktivitas guru SMA di Kabupaten Aceh Besar NAD.

Gambaran empirik tersebut, kemudian dianalisis dengan merujuk faktor-faktor yang dimungkinkan mempunyai pengaruh, baik dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi sekolah. Proses analisis lingkungan strategis ini, kemudian diwujudkan dalam komponen produktivitas guru di kelas, proses manajemen tenaga guru, peran kepemimpinan kepala sekolah, komitmen terhadap kelembagaan, dan upaya menumbuhkembangkan budaya mutu di lingkungan organisasi sekolah. Keluaran dari proses analisis tersebut berupa rumusan model konseptual tentang strategi peningkatan kinerja guru SMA yang diharapkan dapat mendorong terciptanya budaya kerja dalam peningkatan kualitas pelayanan pembelajaran kepada peserta didik.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini didasarkan atas asumsi-asumsi sebagai berikut. (1) Kualitas guru yang ditunjukkan oleh kualitas kerja tidak dapat dilepaskan dari manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan yang sentralistik, dengan menempatkan pengambilan keputusan ditangan-tangan yang jauh dari guru tidak menguntungkan bagi usaha meningkatkan kualitas kerja guru. Upaya peningkatan kualitas guru dengan penataran untuk meningkatkan kemampuan tidak cukup. Hal itu disebabkan masih ada faktor lain yang perlu sentuhan, yakni semangat dedikasi guru dan kesejahteraannya (Zamroni, 2001:

118-120). (2) Satu sistem manajemen guru yang efektif harus memberikan jaminan agar para guru mendapat perlakuan secara proporsional sebagai salah satu unsur pelaksana pendidikan terutama di tingkat institusional dan instruksional. Manajemen guru hendaknya terselenggara sedemikian rupa sehingga guru dapat melaksanakan fungsi profesional atas dasar otonomi pedagogisnya. Hal ini mengandung makna bahwa manajemen guru harus terwujud dalam nuansa manajemen yang lebih banyak berlandaskan paradigma pendidikan (Surya, 2003:161). (3) Pendidikan dan pelatihan bagi para guru setelah mereka bertugas mempunyai peranan yang sangat penting dalam pengembangan profesi mereka. Hal itu makin dirasakan pentingnya dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung dengan cepat. Para guru harus dibantu secara terprogram agar dapat meningkatkan kualitas profesionalnya sehingga mendorong kinerja yang lebih efektif (Surya, 2003:167). (4) Setiap pembaharuan pendidikan, guru memegang peranan kunci; mereka harus benar-benar dipersiapkan agar mutunya semakin meningkat. Persiapan diawali sejak mereka mengikuti pendidikan pra-jabatan (*pre-service*) dan berlanjut ketika mereka telah bertugas di lapangan melalui pendidikan atau pelatihan dalam jabatan (*in-service*), antara lain melalui penataran (Sastradiwiryana dalam Supriadi, 2002:309).

Berdasarkan premis di atas dapat diketahui bahwa kinerja guru merupakan bagian dari mutu pendidikan. Kinerja guru ditentukan oleh sistem pendidikan yang membutuhkan adanya manajemen pengembangan mutu kinerja guru melalui jalur pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *inquiry qualitative-interactive*, yaitu sebuah studi mendalam yang menggunakan teknik berhadapan langsung dengan orang di dalam latar alamiah mereka dalam pengumpulan data (McMillan dan Schumacher, 2001: 35). Peneliti berupaya memahami fenomena dari perspektif partisipan dengan cara membangun suatu gambaran kompleks dan holistik melalui deskripsi-deskripsi rinci tentang berbagai perspektif informan atau partisipan. Peneliti berusaha menggambarkan konteks penelitian secara interaktif, memaparkan berbagai perspektif informan mengenai fenomena, dan secara kontinyu menggali, mencari, dan menganalisis data fenomena yang diteliti selama berada di lapangan. Walaupun penulis tidak bermaksud untuk menguji teori, namun pada hakekatnya tidak mungkin melepaskan diri dari telaah atau kajian teoritis. Oleh karena itu, dalam konteks ini penulis merasa perlu

untuk melaksanakan telaah dan kajian teoritis untuk membantu peneliti dalam merumuskan sejumlah permasalahan bayangan (*foreshadowed problems*) dan alat bantu analisis.

Sesuai dengan fokus penelitian, maka penulis mengambil subjek penelitian yang ditentukan secara purposif pada dua SMA yang memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu SMA Modal Bangsa dan SMA Negeri 1 Darul Imarah, baik secara internal maupun eksternal. Analisis data kualitatif dengan melalui teknik reduksi data, pengelompokan data, deskripsi data, analisis dan interpretasi data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Manajemen Peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SMA Modal Bangsa kebijakan peningkatan kinerja guru secara formal dan melembaga ditetapkan oleh Depdiknas, Dinas Pendidikan Provinsi NAD, yang tidak menutup kemungkinan adanya pelimpahan wewenang kepada pejabat-pejabat yang ada di bawahnya. Secara formal pihak pimpinan mengeluarkan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru. Kebijakan peningkatan kinerja guru dirumuskan dalam program sekolah dan dilaksanakan dengan mengikutsertakan seluruh personil sekolah.

Wakil SMA Negeri 1 Darul Imarah mengemukakan bahwa kebijakan peningkatan kinerja guru pada dasarnya sesuai dengan kebijakan pengembangan mutu pendidikan nasional dan pendidikan di Nanggroe Aceh Darussalam. Kebijakan tersebut, tergambar dari berbagai program strategis yang telah diluncurkan, baik sifatnya jangka pendek maupun jangka panjang. Program strategis tersebut, antara lain perbaikan sistem rekrutmen guru, peningkatan kualitas *in-service training*, perbaikan manajemen sekolah, peningkatan insentif guru, peningkatan sarana dan media pendidikan, dan sebagainya.

Aspek perencanaan peningkatan kinerja guru di sekolah telah dilaksanakan secara bersama oleh seluruh personil melalui rapat dewan guru dan rapat kelompok bidang studi. Peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan oleh pihak-pihak terkait, didasarkan pada permintaan sekolah atau pihak lain yang meminta, seperti: Dinas Pendidikan, LPMP, NGO dan instansi lainnya yang terkait. Perencanaan kinerja guru SMA Modal Bangsa dan SMA Lampeuneurut Darul Imarah menurut kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum merupakan suatu keharusan yang dilaksanakan oleh sekolah dan merupakan per-

wujudan dari (a) visi dan misi sekolah, dan (b) analisis kebutuhan sekolah.

Menurut kepala SMAN Modal Bangsa, pelaksanaan peningkatan kinerja guru dihadapkan kepada dua tuntutan, yaitu (1) adanya berbagai kekurangan guru dan tuntutan dari pihak Dinas Pendidikan sendiri; dan (2) adanya tuntutan dan keinginan untuk tumbuh dan berkembang di kalangan guru itu sendiri. Peningkatan kinerja guru pada dasarnya dilaksanakan mulai dari rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengorganisasian, dan pengembangan guru dalam berbagai kesempatan baik yang dilaksanakan di sekolah maupun Dinas Pendidikan, LPMP, MPD, dan NGO.

Palaksanaan peningkatan kinerja guru menurut kepala sekolah dan guru-guru SMA Negeri 1 Darul Imarah pasca tsunami diberikan juga oleh NGO. Pernyataan ini didukung oleh *Field Coordinator Sampoerna Fondation* yang mengemukakan bahwa mereka memberikan bantuan dalam peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu mereka melaksanakan program komprehensif pelatihan guru yang berdampak jangka panjang dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru di Aceh.

Pengawasan dan pengendalian mutu kinerja guru, menurut kepala SMA Modal Bangsa merupakan proses penilaian terhadap kinerja guru dilaksanakan kepala sekolah untuk mengetahui apakah hasil pelaksanaan tugas guru sudah dilaksanakan sesuai dengan program kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi para guru dalam pelaksanaan tugasnya, serta penentuan solusi dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut. Pengawasan dan pengendalian mutu di SMA Darul Imarah Kabupaten Aceh Besar didasarkan pada rancangan dan desain yang telah dipersiapkan sebelumnya. Rancangan tersebut dijadikan pedoman bagi seluruh pelaksanaan pengawasan dan pengendalian mutu terhadap keberhasilan peningkatan kinerja guru. Pengawasan dan pengendalian kinerja guru dilaksanakan melalui evaluasi kinerja, DP3, supervisi, monitoring, dan evaluasi program.

### **Faktor Penunjang dan Penghambat Peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dilihat dari segi (1) individu guru itu sendiri, baik dipandang dari kemampuan intelektual, motivasi, dan persepsi guru, (2) organisasi, dilihat dari adanya visi, misi, tujuan, program, sarana/prasarana, administrasi, dan (3) lingkungan, dilihat dari lingkungan internal sekolah dan eksternal sekolah. Secara lebih rinci dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini. Faktor

individu dalam meningkatkan kinerja guru dapat dilihat dari kemampuan intelektual, motivasi, dan persepsi. Dari hasil data dokumentasi SMA Modal Bangsa tergambar bahwa kemampuan intelektual guru dapat dilihat dari sisi kualifikasi guru memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Dari jumlah guru (32 orang) termasuk kepala sekolah, 9 orang guru sudah berkualifikasi S2, dan lainnya sudah S1. Rekrutmen menjadi guru SMA Modal Bangsa dilakukan melalui seleksi guru-guru unggul yang ada di Provinsi NAD.

Hasil dokumentasi SMA Negeri 1 Darul Imarah tergambar bahwa kemampuan intelektual guru dapat dilihat dari sisi kualifikasi guru umumnya memiliki kemampuan strata S1 (sarjana). Dari 56 orang guru tetap, sebanyak 53 orang memiliki ijazah S1 (sarjana), 1 orang memiliki ijazah S2, D3 sebanyak 1 orang, dan D2 sebanyak 1 orang. Jumlah guru bantu/kontrak sebanyak 4 orang berijazah S1. Guru tidak tetap (honor) sebanyak 5 orang yang memiliki ijazah S1.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para guru-guru SMAN Modal Bangsa menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penunjang mutu kinerja guru. Motivasi sangat berpengaruh terhadap dunia kerja karena seseorang guru akan memiliki rasa yang sangat dekat untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini akan menjadi dasar motivasi yang kuat untuk turut serta dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut kepala sekolah motivasi kerja guru sudah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari kesediaan guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, adanya inisiatif untuk mandiri, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas.

Hasil wawancara dengan guru SMAN 1 Darul Imarah menyatakan bahwa motivasi mengajar merupakan gambaran dari tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan berbagai tugas yang dibebankan, baik dalam tugas kurikuler maupun ekstrakurikuler yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Dilihat dari motivasi guru umumnya menurut kepala sekolah, guru-guru di sekolah ini telah memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas pokoknya. Namun demikian masih ditemukan juga guru-guru yang belum melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Menurut kepala SMAN Modal Bangsa dalam peningkatan kinerja guru masih ada juga beberapa guru yang belum memiliki komitmen yang tinggi terhadap pentingnya peningkatan kinerja guru. Menurut hasil wawancara dengan guru SMAN 1 Darul Imarah terungkap bahwa pandangan para guru terhadap mutu kinerjanya merupakan aktualisasi diri dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan

nilai normatif pendidikan, dan tantangan terhadap pentingnya proses belajar mengajar.

Faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu kinerja guru dilihat dari sisi organisasi yaitu tergambar dari suatu sistem yang diwujudkan dari perilaku yang ditampilkan oleh seluruh personil sekolah. Menurut kepala SMAN Modal Bangsa semua personil sekolah memiliki kontribusi yang sama dalam memajukan organisasi sesuai dengan tugas dan peran masing-masing personil sekolah. Secara formal tugas dan kewenangan personil tergambar dalam struktur organisasi. Faktor yang mempengaruhi mutu kinerja guru di SMAN 1 Darul Imarah dari aspek organisasi tergambar dari adanya pengembangan program yang sesuai dengan potensi lingkungan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi, program kerja, sarana prasarana, dan dukungan dari kepemimpinan kepala sekolah yang menciptakan kondisi adanya pelimpahan wewenang kepada setiap personil.

### **Model Strategik Peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar**

Model strategik peningkatan kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas, proses, kepemimpinan kepala sekolah, komitmen, dan penumbuhan budaya mutu. Menurut Kepala SMA Negeri Modal Bangsa bahwa produktivitas para guru dapat dikategorikan cukup efektif. Para guru selalu berusaha melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Pernyataan ini didukung oleh pendapat para guru yang mengemukakan bahwa: "Kami disini merupakan personil dalam mendidik anak bangsa sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawab dan kewenangan kami, baik tugas kurikuler maupun ekstrakurikuler". Menurut kepala SMAN 1 Darul Imarah mengemukakan bahwa produktivitas merupakan kolaborasi dari berbagai kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan program kerja. Dari sisi pelaksanaan tugas, umumnya para guru sudah melaksanakan pembelajaran dalam kategori efektif. Walaupun demikian, masih ditemukan ada beberapa guru yang belum melaksanakan tugasnya secara optimal.

Proses sebagai salah satu indikator mutu pendidikan tergambar dari proses pembelajaran yang dilaksanakan, standar disiplin, iklim dan suasana sekolah. Dari hasil wawancara dengan kepala SMA Negeri Modal Bangsa diketahui bahwa proses pendidikan merupakan faktor kunci atau esensial dalam penentuan mutu hasil pendidikan, sehingga mutu pembelajaran harus memperhatikan pembagian tugas sesuai dengan bidang keahliannya, pengembangan personil, disiplin setiap personil, dukungan mutu evaluasi, dan dukungan sarana prasarana yang merupakan faktor

kunci dalam mewujudkan kondisi proses yang kondusif. Untuk itu, kedisiplinan para guru dalam melaksanakan tugasnya dipandang sebagai komitmen yang tinggi dalam mewujudkan proses pendidikan yang bermutu. Proses kegiatan sekolah menurut kepala sekolah dan wakil kepala SMAN 1 Darul Imarah merupakan hal yang penting dalam proses pendidikan. Kegiatan ini tergambar dari proses pembelajaran yang dilaksanakan secara terprogram dan kontinyu berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan.

Hasil wawancara mendalam dengan guru-guru SMA Modal Bangsa menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan selalu melakukan supervisi pengajaran secara kontinyu. Kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin, mengarahkan, memotivasi, dan memperbaiki mengajar guru apabila melakukan kesalahan dalam mengajar. Kepala sekolah selalu menunjukkan sikap terbuka dalam segala hal, perbedaan pendapat selalu disikapi dengan musyawarah dan meminta masukan dari guru-guru. Menurut wakil kepala SMAN 1 Darul Imarah, seluruh kegiatan sekolah dilaksanakan sesuai dengan struktur organisasi, program dan prosedur yang telah ditetapkan. Setiap tugas diberikan kewenangan kepada setiap personil sesuai dengan tugas yang telah dibebankan, baik untuk kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.

Menurut hasil wawancara dengan para guru SMAN Modal Bangsa diketahui bahwa pendekatan kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru terhadap pelaksanaan tugas dengan membangun pemahaman para guru tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah yang ingin dicapai. Pendekatan yang digunakan kepala sekolah dalam membangun pemahaman komitmen para guru dalam pelaksanaan tugas dengan memberdayakan kegiatan-kegiatan rutin melalui pembagian tugas sesuai dengan bidang, supervisi kelas, pembinaan rutin intern sekolah, dan memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi. Komitmen merupakan faktor pendukung terhadap terciptanya kinerja personil dalam pelaksanaan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan para guru SMAN 1 Darul Imarah tergambar bahwa dalam pelaksanaan tugas merupakan suatu kewajiban dan tanggung jawab terhadap tugas sebagai guru.

Menurut hasil wawancara dengan para guru SMAN Modal Bangsa diketahui bahwa penumbuhan budaya mutu di sekolah melalui penanaman nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, keadilan, transparan, kebersamaan, kemandirian, dan nilai keteladanan. Menurut hasil wawancara dengan kepala SMAN 1 Darul Imarah, diketahui bahwa penumbuhan budaya mutu di sekolah dibangun atas nilai-nilai yang ditumbuhkembangkan untuk mencapai visi dan

misi sekolah. Penumbuhan budaya mutu ditanamkan kepada seluruh personil sekolah melalui penanaman nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, transparansi, kemandirian dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan program dan prosedur yang telah ditetapkan.

### **Gambaran Empirik Manajemen Peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar**

Berdasarkan hasil penelitian tentang peningkatan kinerja guru pada kedua sekolah, pada dasarnya telah menetapkan suatu kebijakan peningkatan kinerja guru yang tertuang dalam program sekolah. Kebijakan tersebut merupakan implementasi dari kebijakan Depdiknas, kebijakan Diknas Provinsi NAD, Diknas Kabupaten, dan kebijakan dari asosiasi seperti MPD, LPMP, dan NGO pada pasca gempa dan tsunami di Aceh. Berbagai kebijakan yang ada telah menggambarkan adanya program strategis, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Program strategis yang telah dilaksanakan diantaranya: perbaikan sistem rekrutmen guru, peningkatan kualitas *in-service training*, perbaikan manajemen sekolah, peningkatan insentif guru, peningkatan sarana dan media pendidikan. Berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan: “Kebijakan renstra pendidikan NAD dalam konteks pengembangan staf pendidikan dan guru melalui program *pre-service* dan *in-service*” (Renstra Pendidikan NAD, 2007:34).

Kebijakan peningkatan kinerja guru pasca gempa bumi dan tsunami telah terbentuk suatu sinergi antara sekolah, Pemda, MPD, LPMP dan NGO melalui pemberian pelatihan/penataran. Pengambilan keputusan bersama antar berbagai komponen yang terkait merupakan suatu usaha meningkatkan mutu pendidikan di Nanggroe Aceh Darussalam. Pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian-kejadian dan pembentukan masa depan.

Perencanaan kinerja guru merupakan fokus dari program sekolah yang tercermin dari profil visi, misi, sasaran dan tujuan sekolah. Perumusan visi, misi, sasaran, dan tujuan sekolah, dijadikan sebagai pedoman bagi organisasi sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Dari hasil penelitian yang ditemukan bahwa kedua sekolah yang menjadi fokus penelitian telah mampu merumuskan visi, misi, sasaran, dan tujuan sekolah. Perumusan tersebut menggambarkan institusi sekolah telah mampu melaksanakan perencanaan strategik yang menggambarkan eksistensi dan harapan sekolah yang diinginkan pada masa kini dan masa yang akan datang sesuai dengan nilai normatif pendidikan nasional dan daerah yang dijadikan pedoman dalam implementasi program sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan peningkatan kinerja guru pada dasarnya telah dilaksanakan oleh kedua sekolah yang menjadi fokus penelitian. Pelaksanaan peningkatan kinerja guru dilaksanakan oleh sekolah melalui kegiatan MGMP. Untuk kegiatan pelatihan, seminar, workshop dilaksanakan dengan kerjasama sekolah dengan Diknas Provinsi/Kabupaten, LPMP, MPD, dan NGO. Pelaksanaan pengembangan mutu kinerja guru di sekolah didasarkan kepada rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengorganisasian, dan pengembangan melalui berbagai kesempatan baik yang dilaksanakan di sekolah maupun oleh Dinas Pendidikan, LPMP, MPD, dan NGO. Pengorganisasian guru pada kedua sekolah telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan memberikan posisi kepada guru sebagai wakil kepala sekolah, koordinator MGMP, koordinator Laboratorium, koordinator media belajar, koordinator pengayaan, Litbang, dan tugas mengajar yang didasarkan pada dedikasi, komitmen, dan kemampuan guru yang dilaksanakan dengan pendekatan demokratis melalui penentuan musyawarah melalui rapat dewan guru.

Dari kedua sekolah yang diteliti, SMA Negeri Modal Bangsa lebih profesional dalam implementasi pelaksanaan tugas, karena guru-guru SMA Negeri Modal Bangsa mencukupi untuk melaksanakan berbagai kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. SMA Negeri Darul Imarah guru belum mencukupi untuk melaksanakan kegiatan kurikuler sehingga ada guru yang mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini merupakan salah satu faktor penyebab lancar atau tidak lancarnya program kurikuler di sekolah. Namun demikian peningkatan kinerja guru pada kedua sekolah telah diprogramkan dalam program kerja sekolah. Peningkatan kinerja pada kedua sekolah telah dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan, LPMP, MPD, dan NGO. Berbagai kegiatan peningkatan tersebut pada dasarnya telah merujuk kepada suatu sistem pengembangan profesional yang terpadu. Hal ini tergambar dari adanya kerjasama dan koordinasi antar pihak-pihak tersebut di atas.

Peningkatan kinerja guru pada kedua sekolah telah dilaksanakan dengan pelimpahan wewenang sesuai dengan struktur organisasi sekolah. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum mengkoordinir seluruh pembagian tugas dan kegiatan peningkatan kinerja guru melalui MGMP yang diteruskan kepada kelompok bidang studi untuk melakukan penataran dan lokakarya, diskusi, seminar, pengembangan guru junior oleh senior, mengundang tenaga ahli, demonstrasi mengajar dan rapat rutin. Selain itu peningkatan kinerja guru telah tercipta suatu kerjasama dan koordinasi dengan Diknas Provinsi/Kabupaten, LPMP, MPD, dan NGO. Peningkatan kinerja guru dengan pemberian

kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai pelatihan sesuai dengan permintaan dari para pelaksana peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan melalui pelatihan/ lokakarya, seminar, MGMP yang dilaksanakan di Banda Aceh, Pulau Jawa, Luar Negeri, dan studi banding, serta program sandaran (*internship program*) ke Malaysia.

Berdasarkan hasil penelitian pada kedua sekolah ditemukan bahwa pengawasan dan pengendalian kinerja guru dilaksanakan dengan pengawasan dan evaluasi pada setiap program kegiatan sekolah. Pengawasan dan evaluasi dijadikan sebagai alat yang sangat penting dalam melihat kesesuaian program dengan proses dan pencapaian hasil yang diperoleh. Karena itu kegiatan pengawasan dan evaluasi kinerja guru hendaknya diwujudkan dalam kegiatan pemeriksaan setiap tugas yang dilihat dari tingkat ketepatan suatu pekerjaan yang memenuhi persyaratan mutu sekolah, yang dapat dilihat dari tiga aspek: (1) hasil kerja melebihi target, (2) hasil kerja sama dengan target, dan (3) hasil kerja dibawah target yang semestinya. Dengan adanya pengawasan dan evaluasi kinerja akan dapat dikendalikan berbagai kegiatan dengan rencana program yang telah ditentukan, sehingga dapat dilakukan analisis pengembangan kinerja guru pada masa akan datang.

Pengawasan dan evaluasi kinerja guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, pengawas, dan personil sekolah lainnya telah didasarkan pada tujuan dan eksistensi SMA yang penilaiannya didasarkan pada unsur-unsur penilaian yang ada dalam DP3, dan terbatas kepada proses tertentu untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja guru. Untuk itu kepala sekolah perlu melakukan suatu kerjasama dan koordinasi dengan berbagai pihak dalam merencanakan dan melaksanakan mutu kinerja guru. Pendekatan yang digunakan dalam pengawasan dan evaluasi cenderung untuk kebutuhan dalam mempercepat kenaikan jabatan guru dalam bidang pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Bidang pendidikan dan pengajaran diarahkan pada penyusunan silabus, pelaksanaan belajar mengajar, dan kesadaran disiplin nasional. Kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat belum dilaksanakan secara terprogram.

Pengawasan dan evaluasi kinerja yang telah dilaksanakan terhadap program yang didasarkan kepada fokus tujuan dari eksistensi SMA dalam kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler dengan berbagai teknik serta adanya tindak lanjut dari suatu pengawasan dan evaluasi kinerja merupakan kegiatan yang efektif dalam mengembangkan sumber daya yang ada dalam suatu organisasi. Pengawasan dan evaluasi kinerja akan dapat dijadikan sebagai barometer untuk mengetahui

tingkat keberhasilan kinerja suatu organisasi dengan hasil kerja yang telah dilakukan. Oleh Karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi perlu melaksanakan pengawasan dan evaluasi kinerja guru secara terprogram dan kontinyu, sehingga dapat diketahui kelemahan dan keberhasilan organisasi yang dipimpinnya.

### ***Faktor Penunjang dan Penghambat Manajemen Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar***

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dilihat dari tiga aspek yaitu individu guru itu sendiri, organisasi, dan lingkungan. Dilihat dari individu guru, umumnya memiliki kemampuan intelektual, motivasi, dan persepsi yang positif terhadap tugas dan fungsinya. Umumnya guru-guru SMA Modal Bangsa telah memiliki keahlian yang dibutuhkan dalam kegiatan sekolah. Dari jumlah guru sebanyak 32 orang, 9 orang berkualifikasi S2. Guru-guru direkrut dari guru-guru yang memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi dalam memajukan sekolah. Namun pada SMA Negeri 1 Darul Imarah rekrutmen dan penempatan guru dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi NAD. Dari 56 guru tetap sebanyak 53 orang telah memiliki ijazah S1, dan masih terdapat guru-guru yang mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi bidang keahliannya.

Dari hasil penelitian pada kedua sekolah ditemukan bahwa kompetensi profesional guru dilihat dari aspek profesi telah menggambarkan adanya kemampuan guru dalam membuat satuan pelajaran, penguasaan materi pembelajaran, pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, penguasaan landasan pendidikan, pengelolaan proses belajar mengajar, evaluasi pengajaran, bimbingan konseling, pelaksanaan administrasi sekolah, dan penelitian tindakan kelas untuk kepentingan pengajaran.

Temuan di atas merupakan kompetensi dasar yang harus dimiliki guru dan diterapkan dalam setiap proses pembelajaran. Kompetensi tersebut memiliki pengertian dan pengetahuan tentang apa dan bagaimana seharusnya seorang guru melakukan tugas pokoknya. (Johnson, 1993) menyatakan bahwa setiap kompetensi pada dasarnya mempunyai 6 unsur, yaitu (1) *performance*: penampilan sesuai bidang profesinya; (2) *subject component*: penguasaan bahan/substansi pengetahuan dan keterampilan teknis sesuai bidang profesinya; (3) *professional*: substansi pengetahuan dan keterampilan teknis sesuai bidang profesinya; (4) *process*: kemampuan intelektual seperti berpikir logis, pemecahan masalah, kreatif, membuat keputusan; (5) *adjustment*: penyesuaian diri; dan (6) *attitude*: sikap, nilai kepribadian.

Dilihat dari kompetensi yang harus dimiliki guru, profesionalitas guru merupakan tuntutan dalam pelaksanaan tugas pokok. Profesionalitas merujuk kepada sikap guru yang tercermin dari akumulasi dari persepsi, loyalitas, komitmen, dan dedikasi guru terhadap kinerjanya. Oleh karena itu setiap guru hendaknya memiliki sikap profesionalitas. Anwar dan Sagala (2004:102) mengemukakan bahwa “Profesionalitas sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, berpendirian, bersikap, bekerja dengan sungguh-sungguh, bekerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi untuk keberhasilan pekerjaannya”.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi sekolah merupakan wadah dan proses peningkatan kinerja guru yang tergambar dari suatu sistem dan struktur organisasi yang menjabarkan tugas dan peran masing-masing personil dalam memberikan kontribusi terhadap mutu sekolah yang dituangkan dalam program kerja tahunan, semesteran, bulanan, mingguan dan harian. Untuk itu setiap organisasi termasuk organisasi sekolah perlu memberdayakan sumber daya manusia yang ada di dalam maupun di luar organisasi, sehingga terhimpun energi dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Dari temuan penelitian pada kedua sekolah menunjukkan bahwa perumusan visi, misi, sasaran, tujuan sekolah telah dirumuskan secara bersama melalui forum rapat antara kepala sekolah dengan guru dan pegawai administratif. Keterlibatan seluruh personil sekolah dan pembentukan suatu panitia dalam perumusan visi, misi, sasaran dan tujuan sekolah menggambarkan adanya pelimpahan wewenang dan usaha memberikan kesempatan bagi personil untuk mengembangkan kreativitasnya yang dapat memacu munculnya motivasi kinerja yang lebih tinggi, dan terciptanya suatu sinergi, kekuatan bersama dalam suatu organisasi. Unsur pelibatan personil sekolah dalam perumusan, visi, misi, sasaran, dan tujuan sekolah merupakan faktor peningkatan kesadaran personil terhadap rasa kepemilikannya terhadap berbagai proses kegiatan sekolah.

Program sekolah dalam pengembangan kinerja guru berkaitan erat dengan perencanaan dari keseluruhan kegiatan sekolah. Program sekolah juga dirumuskan melalui workshop dengan melibatkan guru, wakil kepala sekolah, komite sekolah dan perwakilan OSIS. Rumusan program dilakukan dengan cara membentuk kelompok kerja seperti kelompok RAPBS, kelompok peningkatan kinerja guru, kelompok kurikuler, dan kelompok ekstrakurikuler. Dari hasil penelitian pada kedua sekolah yang diteliti tergambar bahwa sekolah telah merumuskan program kerja

sekolah yang dituangkan dalam program kerja 4 tahun dan 8 tahunan.

Hasil penelitian pada kedua sekolah menggambarkan bahwa pelaksanaan administrasi sekolah terdiri dari empat aspek yaitu kurikulum, peserta didik, sarana prasana, dan humas. Pelaksanaan kurikulum telah efektif dilaksanakan dibawah koordinasi wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Program manajemen kurikulum meliputi program kerja, mekanisme pembagian tugas personil, dan pengembangan personil. Setiap guru diberikan kewenangan dan tanggung jawab berdasarkan kualifikasi bidang keahliannya. Kenyataan ini menggambarkan adanya manajemen pengajaran yang mengatur tentang kegiatan proses belajar mengajar, yang berkaitan dengan kinerja guru. Pelaksanaan administrasi peserta didik secara administratif dikoordinasikan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Kegiatan yang dilaksanakan terdiri dari rekrutmen, pendaftaran, seleksi, pengumuman, dan daftar ulang bagi peserta didik yang diterima/lulus. Kenyataan ini menggambarkan adanya pengaturan hak dan kewajiban peserta didik mulai dari rekrutmen peserta didik sampai tamat di sekolah. Pelaksanaan administrasi sarana prasarana sekolah mencakup pengaturan tentang sarana yang meliputi: pengadaan, penggunaan atau pemanfaatan, pemeliharaan, dan penghapusan. Pelaksanaan administrasi hubungan sekolah dan masyarakat dikoordinasikan langsung oleh wakil kepala sekolah bidang humas dalam membina hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat (komite, orang tua siswa, Dinas Pendidikan Provinsi/Kota, LPMP, NGO, dan MPD).

Faktor lingkungan merupakan faktor peluang dan tantangan bagi sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja guru. Dari hasil penelitian pada kedua sekolah tergambar bahwa tingginya perhatian orang tua peserta didik untuk memilih sekolah ini untuk menyekolahkan anaknya ke sekolah yang mampu memberikan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan perubahan iptek dan teknologi. Kenyataan ini menggambarkan sekolah sebagai organisasi membutuhkan sumber daya manusia dan sumber daya ekonomi untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan sekolah.

### ***Pengembangan Model Strategik Peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Aceh Besar***

Model merupakan suatu konstruksi dari suatu konsep yang digunakan sebagai pendekatan untuk memahami suatu realitas. Model bukanlah suatu realitas kehidupan karena realitas kehidupan ini tidaklah linier, sementara model merupakan suatu pendekatan

untuk memahami atau mendekati realitas. Oleh karena itu model merupakan abstraksi RLS (*real life system*), dan bukanlah RLS yang sebenarnya (Sanusi dalam Danim, 1998:251). Dengan demikian adanya suatu model akan memudahkan bagi suatu organisasi untuk melakukan berbagai terobosan-terobosan dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Untuk itu suatu model harus didukung oleh kriteria. Menurut Johansson (1993:2) ada empat kategori model, yaitu: (1) *cognitive models (human concept)*; (2) *normative models (purpose oriented)*; (3) *descriptive models (behavior oriented)*; dan (4) *functional models (action and control oriented)*.

Kriteria di atas mengungkapkan bahwa suatu model harus menggambarkan adanya persepsi atau ide-ide dalam suatu keputusan, adanya gambaran fungsi-fungsi, tujuan atau proses, adanya orientasi tingkah laku, dan adanya tindakan nyata yang berorientasi pada pengawasan terhadap fungsi-fungsi dalam pelaksanaan model yang efektif.

Model dimaksud dalam kajian ini adalah suatu studi yang dilakukan dengan menghimpun keunggulan-keunggulan yang diperoleh dan menghindari kelemahan-kelemahan dari model yang telah diterapkan. Model yang dimaksud adalah pendekatan atau pola implementasi dari pengembangan kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Aceh Besar.

Strategik merupakan suatu penentuan dari suatu proses perubahan budaya, struktur, sistem yang dianalisis berdasarkan kebutuhan dengan kekuatan yang ada di dalam organisasi. Purnomo (2005:98) mengemukakan bahwa "Strategi adalah tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan cara dan tindakannya dalam penyelenggaraan organisasi. Istilah strategi (*strategy*) berasal dari bahasa latin "*strategos*" yang mulanya merujuk pada kegiatan seorang jenderal militer yang mengkombinasikan "*stratos*" atau militer dengan "*ago*" atau memimpin (Purnomo, 2005:98). Strategi digunakan untuk merujuk pada teknik khusus yang digunakan seseorang untuk memecahkan masalah (Lengkanawati, 2004:23).

Kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan oleh setiap individu sesuai dengan tugas dan perannya. Menurut Usman (2009:487) kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2007:74) kinerja adalah unjuk kerja ditunjukkan oleh setiap pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya.

Berdasarkan konsep model, strategi, dan kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa model strategik peningkatan kinerja guru merupakan pola atau konstruksi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja guru.

Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah dalam menjalin hubungan kerjasama dan koordinasi dengan berbagai pihak perlu dilakukan secara kontinyu sebagai satu keharusan dalam kegiatan sekolah.

Peningkatan kinerja guru tersebut, hendaknya mampu melahirkan program peningkatan kinerja guru yang didasarkan pada suatu proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan serta pengendalian mutu kinerja guru yang mampu melahirkan pengembangan diri guru dan pengembangan organisasi sekolah. Peningkatan kinerja guru merupakan pemberdayaan potensi guru, dan budaya mutu yang dapat dilaksanakan melalui berbagai kegiatan, seperti: peningkatan kualifikasi mandiri, kegiatan MGMP, kegiatan bimbingan guru senior ke junior, pertemuan rutin melalui rapat, diskusi, kegiatan mengundang tenaga ahli, penataran, lokakarya, diskusi ilmiah, demonstrasi mengajar, program sandaran/internship program, studi banding, supervisi klinis, dan studi lanjut.

Melalui program pengembangan kinerja guru yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen (relevansi, objektivitas, realistis, efektif, efisien, kontinyuitas, dan berorientasi mutu), diharapkan mampu mewujudkan kinerja guru yang tercermin dari perilaku guru yang dapat dilihat dari cara dan tindakan dalam melaksanakan tugas. Kinerja guru tersebut, tercermin dari komitmen terhadap tupoksi, motivasi yang tinggi, keterampilan profesional, berorientasi budaya mutu, kerjasama tim dan integritas tinggi yang dapat berkontribusi terhadap terwujudnya mutu pendidikan di sekolah. Unsur-unsur yang telah disebutkan itu merupakan langkah-langkah yang harus ditempuh oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah untuk mewujudkan mutu kinerja guru. Untuk itu kepala sekolah hendaknya dapat menetapkan kebijakan pengembangan mutu kinerja guru yang dapat memberi kesempatan dan peluang kepada guru untuk mengembangkan sikap profesional guru sesuai dengan potensi yang dimiliki guru.

Model konseptual ini menggambarkan bahwa SMA sebagai organisasi pendidikan memiliki modal dasar yang kuat untuk mengelola sebuah institusi pendidikan, yang mampu melahirkan kinerja guru. Modal yang kuat ini, tergambar dari institusi sekolah sebagai sub-sistem pendidikan yang memiliki organisasi yang kuat, karena memiliki sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas, tujuan organisasi, dan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat memberi peluang bagi SMA untuk melahirkan mutu kinerja guru yang profesional. Aspek penting yang perlu ditekankan pada model konseptual dapat diuraikan sebagai berikut.

Pertama, kebijakan peningkatan kinerja guru merupakan suatu keputusan, kewenangan untuk mem-

berikan kesempatan kepada guru dalam peningkatan kinerjanya yang harus dilaksanakan secara komprehensif, kontinyu, dan terintegrasi dari berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga terkait seperti Pemda, LPMP, MPD dan NGO dengan pihak sekolah. Perencanaan kinerja guru merupakan program kerja sekolah untuk mewujudkan visi dan misi, sasaran dan tujuan sekolah yang mampu memberikan arah atau pedoman dalam pelayanan pendidikan kepada peserta didik dan masyarakat. Dilihat dari organisasi sekolah, perencanaan kinerja guru harus dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan untuk mewujudkan adanya suatu perubahan peningkatan kinerja guru, yang didasarkan kepada sasaran dan tujuan pendidikan baik secara nasional maupun lokal. Untuk meningkatkan kinerja guru hendaknya dilaksanakan secara komprehensif, berkelanjutan, kolaboratif, berdampak luas, dan tidak mengganggu tugas guru. Pelaksanaan kinerja guru hendaknya mampu mendorong dan meningkatkan komitmen dan kemampuan guru dalam memberikan kontribusi guru untuk sekolah. Pengawasan kinerja guru hendaknya dilaksanakan secara terprogram dan terkoordinasi dengan pihak terkait (Pemda, LPMP, MPD, dan NGO). Pengawasan dan pengendalian kinerja guru dapat dilihat dari tiga aspek: (a) hasil kerja melebihi target, (b) hasil kerja sama dengan target, (c) dan hasil kerja di bawah target yang semestinya.

Kedua, Faktor penunjang peningkatan kinerja guru dapat dipengaruhi oleh faktor individu guru itu sendiri, organisasi, dan lingkungan. Individu guru dapat dilihat dari kemampuan intelektual, motivasi, dan persepsi guru. Kemampuan intelektual dapat dilihat dari sisi kualifikasi guru yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas. Motivasi guru dapat dilihat dari kesediaan guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, adanya inisiatif mandiri dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada guru. Persepsi guru dapat dilihat dari wawasan dan sikap guru terhadap tugas, pengaruh berbagai perubahan yang terjadi dari perkembangan teknologi, globalisasi, reformasi pendidikan, dan pentingnya pengembangan mutu kinerja guru. Organisasi sekolah sebagai institusi yang memiliki harapan yang ingin dituju hendaknya mampu menentukan program peningkatan kinerja guru yang sesuai dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan organisasi sekolah. Program peningkatan kinerja guru hendaknya dijadikan sebagai pedoman dalam menentukan dan melaksanakan berbagai kegiatan peningkatan kinerja guru, yang didasarkan kepada analisis kebutuhan internal dan eksternal sekolah. Sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor pendukung pelaksanaan peningkatan kinerja

guru yang terdiri dari fasilitas bangunan, perabot, peralatan dan buku. Sarana prasarana sekolah perlu dikelola secara efektif mulai dari pengadaan, penggunaan, pendistribusian, pemeliharaan, dan penghapusan. Administrasi sekolah meliputi kurikulum, peserta didik, sarana/prasarana, dan personil hendaknya dikelola dengan efektif sehingga dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja guru. Lingkungan internal sekolah dan eksternal sekolah merupakan faktor pendukung terwujudnya kinerja guru.

Ketiga, proses manajemen kinerja guru yang tergambar dari proses kegiatan sekolah yang mampu mewujudkan proses pembelajaran yang dilaksanakan secara terprogram, kontinyu berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan. Proses kegiatan sekolah hendaknya mampu mewujudkan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler yang mampu mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan dan kebutuhan masyarakat.

Keempat, kepemimpinan kepala sekolah merupakan wujud nyata dari cara dan tindakan kepala sekolah dalam mengelola kegiatan sekolah melalui pemberdayaan personil sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah hendaknya mampu mendorong guru meningkatkan kinerjanya melalui berbagai program dan kesempatan untuk mengembangkan berbagai potensinya.

Kelima, budaya mutu merupakan suatu tradisi yang perlu dibangun atas nilai-nilai yang terkandung dari visi, misi, sasaran, dan tujuan sekolah. Budaya mutu merupakan cerminan dari sikap seluruh personil sekolah dalam melaksanakan kegiatan sekolah secara bertanggung jawab, transparan, dan mandiri.

Unsur-unsur yang telah diuraikan di atas, merupakan faktor-faktor yang memberi peluang bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Unsur-unsur tersebut perlu dikelola melalui kegiatan manajemen yang efektif. Manajemen peningkatan kinerja guru sebagai sarana pengembangan potensi guru, perlu direncanakan, dilaksanakan, diawasi, dan dikendalikan sesuai dengan analisis program pengembangan mutu kinerja guru yang telah ditetapkan. Peningkatan kinerja guru yang efektif hendaknya dapat meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan kualifikasi mandiri, MGMP, bimbingan guru senior ke junior, pertemuan rutin, mengundang tenaga ahli, lokakarya, diskusi ilmiah, demonstrasi mengajar, program sandaran/internship program, studi banding, supervisi klinis, dan studi lanjut. Kegiatan pengembangan kinerja guru yang diuraikan di atas, akan dapat mewujudkan kinerja guru yang tercermin dari: komitmen guru terhadap tupoksi, motivasi kerja guru, kerjasama tim yang dilaksanakan guru, berbagai kegiatan yang dilaksanakan dan integritas guru dalam bekerja.

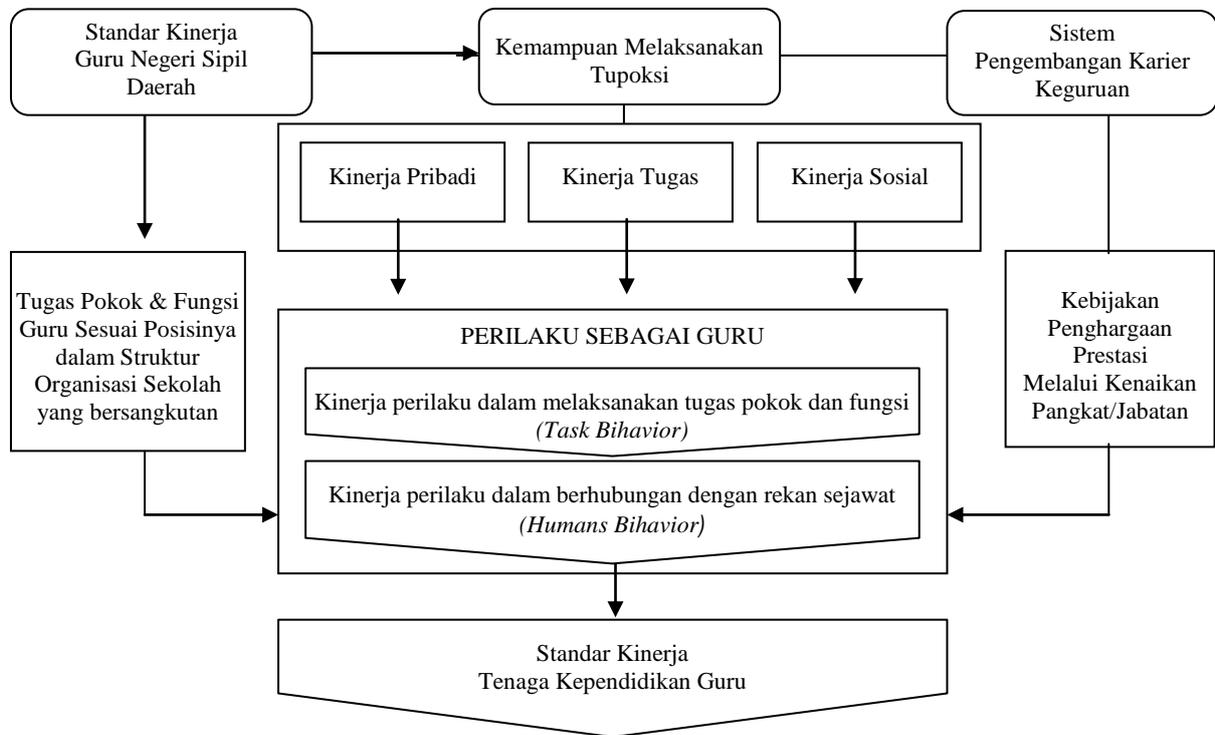
Berdasarkan kajian pada aspek-aspek tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan model strategik untuk meningkatkan kinerja guru yaitu: (1) kelemahan manajemen kinerja guru yang telah diterapkan di sekolah menimbulkan permasalahan dalam aspek perencanaan, kebijakan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian kinerja guru. Akibat belum optimalnya pendayagunaan peningkatan kinerja guru menempatkan posisi guru yang belum mampu menampilkan mutu kinerjanya, (2) kinerja guru merupakan salah satu kriteria untuk mewujudkan mutu pendidikan. Mutu kinerja guru merupakan gambaran kompetensi yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan jabatan profesionalnya, (3) manajemen kinerja guru yang efektif akan dapat mewujudkan peningkatan kompetensi guru. Untuk itu diperlukan suatu model manajemen kinerja guru yang sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga.

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditegaskan bahwa pengembangan model strategik peningkatan kinerja guru SMA tidak lepas dari konteks standarisasi kinerja guru dan sistem pengembangan karier keguruan sebagai PNS baik secara individu maupun kelompok dalam posisi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Parameter yang dijadikan ukuran difokuskan pada komponen kinerja pribadi (*personal competencies*), kinerja profesional (*professional competencies*), dan kinerja sosial (*social competencies*). Namun, komponen-komponen kinerja tersebut perlu

divalidasi berdasarkan pada dimensi-dimensi keperilakuan yang secara kasat mata (praktis) dapat diamati, yaitu komponen yang berkenaan dengan perilaku dalam melaksanakan tugas (*task behavior*) dan perilaku dalam hubungan antar manusia (*humans behavior*).

Pendekatan analisis peningkatan kinerja guru tersebut beranjak dari kebijakan dan mekanisme sistem promosi dan penghargaan keguruan yang tertuang dalam Standar Kinerja Guru. Pada sistem kenaikan pangkat tenaga kependidikan, secara umum memiliki kerangka yang sama, yaitu merujuk pada dua aspek, yaitu aspek (1) sistem promosi dan (2) sistem pembinaan PNS. Satu hal yang belum tergambar dengan jelas dalam penilaian guru ialah prosedur sistem dalam aspek kinerja keperilakuan yang secara kasat mata dapat diamati baik secara pribadi maupun sosial dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Unsur-unsur ini seyogyanya menjadi bagian dari kriteria dalam proses peningkatan karier dan kesejahteraannya. Namun, proses pelaksanaannya harus tetap merujuk pada tugas pokok dan fungsi guru yang bersangkutan pada setiap sekolah. Peluang guru untuk diberi penghargaan atas prestasi mengajarnya melalui kenaikan pangkatnya, atau turun pangkatnya apabila menunjukkan kinerja yang buruk sangat terbuka.

Berdasarkan pemikiran sebagaimana dipaparkan di atas, maka kerangka model konseptual strategik peningkatan kinerja guru dikembangkan kerangka prosedural sebagaimana diilustrasikan pada gambar 1.



**Gambar 1. Model Strategik Peningkatan Kinerja Guru**

Analisis terhadap kinerja guru dimulai dari standar kinerja guru yang mengandung dua unsur utama, yaitu standarisasi kinerja guru dan sistem pengembangan karier keguruan. Standar kinerja pun memiliki dua aspek sasaran, yang secara substansial mengukur bermaksud (1) kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dan (2) tugas pokok dan fungsi guru baik secara individu maupun kelompok dalam posisi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Khusus yang berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi guru, proses analisis difokuskan pada komponen kinerja pribadi (*personal competencies*), kinerja profesional (*professional competencies*), dan kinerja sosial (*social competencies*). Di samping unsur standar kinerja tersebut, ada satu aspek yang menjadi pertimbangan pula, yaitu sistem pengembangan karier keguruan, yang secara normatif tertuang dalam rumusan-rumusan kebijakan yang termaktub dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Identifikasi kinerja selanjutnya difokuskan pada dimensi-dimensi keperilakuan yang secara praktis harus dapat diamati berdasarkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru yang bersangkutan pada setiap sekolah, yaitu komponen berkenaan dengan perilaku dalam melaksanakan tugas (*task behavior*) dan perilaku dalam hubungan antar manusia (*humans behavior*).

Komponen yang ditingkatkan, berkenaan dengan intensitas kinerja dasar yang harus dimiliki dan dilakukan oleh masing-masing tingkatan jabatan guru berdasarkan aspek kepribadian, profesionalitas, dan hubungan sosial, sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. Rujukannya bersumber dari tugas pokok dan fungsi (tupoksi) guru pada setiap sekolah. Parameter kinerja yang memerlukan proses peningkatan sebagai alat ukur dalam penilaian guru, diidentifikasi sebagai berikut. Kinerja perilaku dalam melaksanakan tugas (*task behavior*), berkenaan dengan aspek-aspek: (a) Komitmen terhadap tugas; Guru dapat menunjukkan perilaku yang sungguh-sungguh terhadap pencapaian target dan hasil-hasil setiap pengajaran sesuai apa yang telah ditetapkan dalam tugas pokok dan fungsinya, (b) Moralitas mengajar; Guru dapat menghindari bentuk-bentuk menyalahgunakan prosedur pelaksanaan pengajaran untuk kepentingan pribadi atau kelompoknya, (c) Semangat mengajar; Guru dapat menerima dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengajarannya dengan penuh ketekunan, (d) Konstruktif; Guru dapat mengajukan kritik, saran, usul kepada atasan atau rekan sejawat untuk peningkatan hasil-hasil pengajarannya dengan senantiasa memberikan alternatif pemecahan yang disampaikan secara lisan atau tertulis secara langsung kepada yang bersangkutan, (e) Adaptif; Guru dapat memahami

setiap petunjuk, instruksi, atau saran untuk perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pelaksanaan pengajarannya, (f) Partisipatif; Guru dapat menentukan peranan keterlibatan dirinya dalam pengajaran yang menuntut penyelesaian secara kelompok dengan betul tanpa meninggalkan tugas pokoknya dengan menawarkan bantuan untuk berpartisipasi menyelesaikan tugas-tugas kelompok yang belum selesai sesuai dengan kemampuan dirinya, (g) Kooperatif; Guru dapat menghargai perbedaan kemampuan masing-masing orang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab bersama.

Kinerja perilaku dalam berhubungan dengan rekan sejawat (*humans behavior/colleague behavior*), berkenaan dengan: (a) Kepercayaan terhadap diri sendiri; Guru dapat menghargai potensi dan kemampuan dirinya dengan melaksanakan pengajaran yang menjadi tugas pokoknya oleh dirinya sendiri tanpa harus dibantu orang atau pihak lain, (b) Integritas; Guru dapat membedakan antara tindakan yang baik dan tindakan yang tidak baik untuk dilakukan, dan kemudian dilakukan dalam pelaksanaan pembelajaran, (c) Kepedulian sosial; Guru dapat menunjukkan tenggang rasa terhadap persoalan dan kesulitan yang dihadapi rekan sejawatnya dengan memberikan bantuan sesuai dengan posisi tugas dirinya, (d) Keterbukaan; Guru dapat menerima kritikan, saran, dan pendapat atasan atau rekan sejawat dengan lapang dada atas kekurangan dan atau kesalahan dalam melaksanakan tugasnya, (e) Objektivitas; Guru dapat mengakui hasil pengajaran rekan sejawat dalam kelompoknya sebagai hasil mengajar dan prestasi bersama, (f) Pragmatis; Guru dapat bemengajar dengan apa adanya dengan memanfaatkan sarana dan fasilitas yang ada dengan mengkondisikan suasana mengajar yang sesuai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, (g) Fasilitatif; Guru dapat melayani dan memberikan bantuan terhadap kebutuhan rekan sejawat atau pihak lain yang meminta bantuan pada dirinya sesuai dengan penuh keramahan sesuai tugas pokok dan fungsinya, (h) Komunikatif/Supel; Guru dapat menempatkan diri dalam pergaulan dengan rekan sejawat dengan atribut, tutur kata dan bahasa dan tindak-tanduk yang sesuai dengan waktu, tempat dan suasananya.

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

tasnya bisa lebih baik. Namun demikian, keterlibatan anggota tim dari luar unsur dinas (konsultan), harus dibatasi hanya dalam aspek prosedur ilmiah dan teknis pengolahan, karena yang lebih tahu tentang perilaku setiap guru tentunya hanya atasan langsung dan rekan sejawatnya. Perlu dipertimbangkan pula bahwa dalam menentukan anggota tim pelaksana tersebut (khususnya dari unsur rekan sejawat, instansi teknis, dan konsultan) terdiri dari orang-orang yang dapat dipercaya, cerdas dan memiliki kemampuan profesional dalam bidang peningkatan dan evaluasi keperilakuan dengan baik. Disamping itu, pelaksanaan program peningkatan kinerja guru tersebut harus terbuka antara pihak pengelola program dengan pihak guru sebagai sasaran program.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik simpulan berikut. Pertama, model strategik peningkatan kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Aceh Besar mengacu pada kebijakan peningkatan mutu kinerja, perencanaan kinerja guru, yang dilaksanakan melalui kegiatan penataran, workshop MGMP, pertemuan rutin, program sandaran, dan studi lanjut, serta pengawasan dan pengendalian kinerja

guru secara intensif dilaksanakan oleh tingkat sekolah dan Dinas Pendidikan. Kedua, bahwa dalam implementasi peningkatan kinerja guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Besar ditentukan oleh faktor: (a) kemampuan intelektual, motivasi, dan persepsi guru yang positif terhadap tugas pokok dan fungsinya; (b) struktur organisasi yang menjelaskan posisi dan peranan guru dalam proses pembelajaran; dan (c) lingkungan internal dan eksternal sekolah yang tercermin dalam kondisi kondusif dan budaya peningkatan mutu serta partisipasi masyarakat terhadap kelancaran proses pembelajaran. Ketiga, bahwa model strategik peningkatan kinerja guru SMA tidak lepas dari konteks standarisasi kinerja guru dan sistem pengembangan karier keguruan sebagai PNS baik secara individu maupun kelompok dalam posisi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Parameter yang dijadikan ukuran difokuskan pada komponen kinerja pribadi (*personal competencies*), kinerja profesional (*professional competencies*), dan kinerja sosial (*social competencies*). Namun, komponen-komponen kinerja tersebut perlu divalidasi berdasarkan pada dimensi-dimensi keperilakuan yang secara kasat mata (praktis) dapat diamati, yaitu komponen yang berkenaan dengan perilaku dalam melaksanakan tugas (*task behavior*) dan perilaku dalam hubungan antar manusia (*humans behavior*).

## DAFTAR RUJUKAN

- Soelaiman, D. A. 2002. *Sejarah Pendidikan Guru di Aceh*, Majelis Pendidikan Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.
- Anwar, Q. & Sagala, S. 2004. *Profesi Jabatan Kependidikan dan Guru Sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran*. Jakarta: Uhamka Press.
- Danim, S. 1998. *Model Pengelolaan Terpadu Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Tingkat Wilayah (Studi tentang Fungsi dan Efektivitas Model-model Pendidikan Tenaga Kependidikan di Provinsi Bengkulu)*. Bandung: IKIP.
- Imron, A.. 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Johansson, R. 1993. Reengineering Education for Change: Educational Innovation for Development. dalam *Reengineering Education for Change: Educational Innovation for Development*. Bangkok: ACIED.
- Makmun, A.S. 1996. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Bandung: PPs IKIP Bandung.
- Mc Millan, J.H. & Schumacher, S. 2001. *Research in Education: A Conceptual Introduction*. New York: Longman.
- Pemerintah Daerah Nanggroe Aceh Darussalam. 2007. *Kebijakan, Strategi dan Kerangka Kerja Pendidikan, (Rencana Strategis Pendidikan NAD 2007)*. Banda Aceh: Tim Renstra Pendidikan NAD.
- Purnomo, H. M. 2005. *Strategi Peningkatan Mutu Madrasah Tsanawiyah (Penelitian Kualitatif terhadap Strategi Peningkatan Mutu M.TsN di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur)*. Bandung: UPI.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. 2007. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam Tahun 2007-2012*. Banda Aceh: Bappeda.
- Soelaiman, D. A. 2002. *Strategi Pendidikan Dalam Rancangan Qanun Pendidikan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam*. Makalah disampaikan pada Lokakarya Pendidikan Menata Kembali Sistem Pendidikan di Nanggroe Aceh Darussalam, diselenggarakan oleh UKA-ITB Bandung, pada tanggal 6 April 2002.
- Lengkanawati, N.S. 2004. *Strategi Belajar Bahasa Inggris sebagai Bahasa Asing dalam Konteks Implementasi Kurikulum 2004*. Mimbar Pendidikan. Bandung: UPI.
- Supriadi, D. 2002. *Guru di Indonesia, Pendidikan, Pelatihan dan Perjuangannya Sejak Zaman Kolonial Hingga Era Reformasi*. Jakarta: Depdiknas.
- Surya, M. 2003. *Percikan Perjuangan Guru*, Semarang: Aneka Ilmu.

Usman, H. 2009. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Usman, N. 2007. *Manajemen Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu.

Zamroni. 1996. *Menuju Praktek Pendidikan Egaliter Demokratis dalam Reorientasi Ilmu Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: IKIP Muhammadiyah.