

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA GURU
DI SMP NEGERI 2 MESUJI**

(Tesis)

Oleh

DONOT S.



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA GURU DI SMP NEGERI 2 MESUJI

Oleh

**DONOT S.
NPM 1223012005**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan tentang implementasi manajemen penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji, yang meliputi: 1) perencanaan penilaian kinerja guru, 2) pengorganisasian penilaian kinerja guru, 3) pelaksanaan penilaian kinerja guru, 4) pengawasan penilaian kinerja guru, 5) peran penilai (asesor) dalam penilaian kinerja guru, 6) kendala/hambatan dalam penilaian kinerja guru, 7) dukungan stakeholders dalam penilaian kinerja guru. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan rancangan fenomenologi. Teknik pengumpulan data informasi penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, pengamatan atau observasi, dokumentasi, dan pengamatan langsung penilaian kinerja guru. Data yang diperoleh disusun, dimaknai, dianalisis, direduksi, dan dideskripsikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen penilaian kinerja guru, yang diperoleh melalui optimalisasi fungsi manajemen pendidikan, yang didasari *Total Quality Education*, dirancang berdasarkan Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Guru, memberikan gambaran positif terhadap kualitas implementasi manajemen penilaian kinerja guru. Gambaran positif tersebut terlihat pada aspek 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pelaksanaan, 4) pengawasan, termasuk 5) optimalnya peran penilai (*asesor*), 6) teridentifikasi kendala/hambatan, dan 7) optimalnya dukungan *stakeholders*. Gambaran positif berikutnya: 1) Terpetanya kualitas dan kompetensi guru, 2) Guru melaksanakan tugasnya sesuai tugas pokok dan fungsi, 3) Meningkatnya kualitas layanan guru dalam proses pembelajaran (guru profesional).

Kata kunci: implementasi, penilaian, kinerja guru

ABSTRACT

IMPLEMENTATION MANAGEMENT OF TEACHER PERFORMANCE APPRAISAL IN JUNIOR HIGH SCHOOL 2 MESUJI DISTRICT

By

DONOT S.
NPM 1223012005

This study aims to analyze and describe the implementation of teacher performance appraisal management in junior high school 2 Mesuji, consist of: 1) planning of teacher performance appraisal, 2) the organization of teacher performance appraisal, 3) implementation of teacher performance appraisal, 4) monitoring teacher performance appraisal, 5) the role of assessors in the appraisal of teacher performance, 6) the obstacles / obstructions in the appraise teacher performance, 7) support of stakeholders in the appraise teacher performance. This study used a qualitative descriptive approach, with the design of phenomenology. Research data collection techniques using techniques: interviews, observation, documentation, and direct observation of teacher performance appraisal implementation. The collecting data then compiled, interpreted, analyzed, reduced, and described. The results showed that: Implementation of Teacher Performance Appraisal, which was obtained through: Optimization implementation of management functions, supported Total Quality Education, Integrated Quality Management of Education, and was designed by Technical Directive of Teacher Performance Appraisal, can improve the quality of teacher performance appraisal implementation, in the last it become: 1) The mapping of the quality and competence of teachers, 2) Teachers carry out their duties in accordance duties and functions, 3) Increasing the service quality of teachers in the learning process (professional teacher).

Keywords: implementation, appraisal, teacher performance

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA GURU
DI SMP NEGERI 2 MESUJI**

Oleh

DONOT S.

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

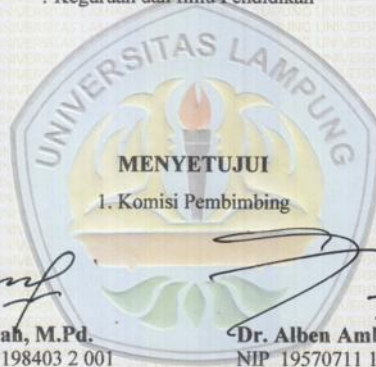
Judul Tesis : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENILAIAN
KINERJA GURU DI SMP NEGERI 2 MESUJI**

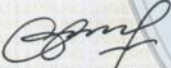
Nama Mahasiswa : **DONOT. S**

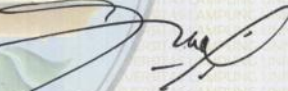
No. Pokok Mahasiswa : 1223012005

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan


Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan




Dr. Hj. Sowiyah, M.Pd.
NIP 19600725 198403 2 001


Dr. Alben Ambarita, M.Pd.
NIP 19570711 198503 1 004

2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan


Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002

3. Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan


Dr. Iwan Suntoro, M.S.
NIP 19560323 198403 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Hj. Sowiyah, M.Pd.**

Sekretaris : **Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**

Penguji Anggota : I. **Dr. H. Muhammad Fuad, M.Hum.**

II. **Dr. Sumadi, M.S.**

2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. H. Muhammad Fuad, M.Hum.
NIP. 190722 198603 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian : 16 Juni 2016

LEMBAR PERNYATAAN

Bersama ini saya menyatakan bahwa

1. Tesis dengan Judul **IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA GURU DI SMP NEGERI 2 MESUJI**, adalah karya saya sendiri dan tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya lain dengan teknik yang tidak relevan dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau jiplakan karya lain (plagiat).
2. Berkenaan dengan ini maka atas Hak Intelektual karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung sepenuhnya.

Demikian atas pernyataan ini jika tidak relevan dengan yang sebenarnya maka saya bersedia diberikan sanksi sesuai dengan peraturan akademik yang berlaku.



Bandar Lampung, 30 Mei 2016
Yang Membuat Pernyataan,

Donot S.
NPM 1223012005

RIWAYAT HIDUP



Peneliti dilahirkan di desa Rowo Tengah, Kabupaten Jember, Jawa Timur pada tanggal 25 Juni 1966 yang merupakan anak pertama dari pasangan M. Saidi alm. dan Sukini. Peneliti menempuh pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 1 Margakencana, Kecamatan Tulang Bawang Udik lulus pada tahun 1980, kemudian melanjutkan ke SMP Negeri 1 Dayamurni, Tulangbawang (sekarang Tulangbawang Barat) lulus pada tahun 1983. Kemudian penulis menamatkan SMA Negeri 1 Dayamurni (sekarang Tulangbawang Barat) jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial lulus pada tahun 1986.

Pada tahun 1987 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa D2 FKIP-UNILA jurusan Pendidikan Bahasa dan Seni, tamat tahun 1988, diangkat sebagai Guru PNS di SMPN 4 Mesuji tahun 1992 sampai dengan 1996, dengan ikatan Dinas Program Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Tahun 1997 mutasi ke SMP Negeri 4 Tulangbawang Tengah kemudian meneruskan pendidikan D3 FKIP/Universitas Terbuka regular Bandar Lampung jurusan Pendidikan Bahasa Indonesia selesai tahun 2000. Kemudian langsung melanjutkan ke S1/Akta IV di fakultas yang sama FKIP/ Universitas Terbuka regular di Bandar Lampung tamat tahun 2003. Tahun 2008 dilantik dan diangkat sebagai Kepala Sekolah di SMP Negeri di Mesuji. Tahun 2010 pernah meraih juara 3 Lomba Kepala SMP berprestasi Tingkat Provinsi Lampung. Tahun 2009 sampai dengan 2011 aktif sebagai pemateri pengembangan Kurikulum (KTSP) baik Dokumen 1 maupun Dokumen 2 Tingkat SMP Kabupaten Mesuji. Kemudian pada tahun 2012 melanjutkan pendidikan di Program Studi Pascasarjana, Magister Manajemen Pendidikan FKIP-Universitas Lampung.

Tahun 2013 s.d. 2015 menjabat sebagai Kepala SMP Negeri 2 Way Serdang, kemudian sampai sekarang diamanati sebagai Kepala SMP Negeri 2 Simpang Pematang, Kabupaten Mesuji. Masih aktif sebagai Ketua/Koordinator MGMP Tingkat Kabupaten, sebagai Tim Pengembang Kurikulum dan pemateri pelatihan pengembangan kurikulum kabupaten. Sebagai Tim Penilai Angka Kredit (Tim PAK) kenaikan pangkat/jabatan guru tingkat kabupaten. Menjadi Asesor Penilaian Kinerja Guru Kabupaten Mesuji. Aktif mengikuti kegiatan-kegiatan Workshop-seminar-pelatihan pendidikan, baik di tingkat kabupaten, provinsi, dan nasional.

MOTTO

Barang siapa menghendaki kehidupan dunia, harus dengan ilmu,
barang siapa menghendaki kehidupan akherat, harus dengan ilmu, dan
barang siapa menghendaki keduanya, juga harus dengan ilmu.
(Al-Hadist)

PERSEMBAHAN

Karya Ilmiah ini saya persembahkan kepada:

- Orangtua saya (Ibu dan alm. Bapak)
- Ibu dan Bapak mertua saya.
- Istri saya, Siti Rohawanti, anak pertama saya Azizah Pupun Purnama, dan anak kedua saya, Latifathul Ziza Dieniyah,
- Almamater saya: FKIP-Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah, saya memanjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT, Tuhan Yang Mahaesa atas petunjuk dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Tesis ini penulis susun atas keterpanggilan keadaan di SMP Negeri 2 Mesuji, Kabupaten Mesuji, mampu mengoptimalkan implementasi manajemen pendidikan yang diterapkan pada Implementasi Penilaian Kinerja Guru sehingga berjalan dengan maksimal. Memang diperlukan optimalisasi peran Kepala Sekolah sebagai leader sebagai ujung tombak Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru yang diyakini berimplikasi positif terhadap kualitas manajemen implementasi Penilaian Kinerja Guru, akhirnya tercipta guru profesional dan lulusan yang berkualitas.

Penyelesaian Tesis ini tidak lain dikarenakan bantuan oleh berbagai pihak yang turut membantu. Oleh karena itu perkenankan penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.Pd., Rektor Universitas Lampung, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Pascasarjana Manajemen Pendidikan di Universitas Lampung,
2. Prof. Dr. Sudjarwo, M.S. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung, atas arahan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini,

3. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum, selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung atas saran, arahan, masukan, dan motivasinya serta memfasilitasi penelitian ini,
4. Dr. Riswanti Rini, M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah banyak membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada saya,
5. Dr. Irawan Suntoro, M.S. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah banyak membimbing dan menstransfer ilmu pengetahuan kepada saya,
6. Dr. Sowiyah, M.Pd. selaku pembimbing satu telah memberikan bimbingan, koreksi, arahan, panduan, masukan berharga, dalam menyusun tesis ini dan menstransfer berbagai ilmu hingga terselesaikannya tesis ini,
7. Dr. Alben Ambarita, M.Pd. selaku dosen pembimbing kedua yang telah banyak membimbing, arahan perbaikan, dan menstransfer pelbagai ilmu pengetahuan kepada saya,
8. Bapak dan Ibu dosen lainnya yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama ini kepada penulis sehingga menambah wawasan penulis yang pada akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini,
9. Seluruh staf pegawai di sekretariat Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Lampung yang telah banyak membantu dan memberi support kepada saya sehingga terselesaikannya tesis ini,

10. rekan-rekan Program Magister Manajemen Pendidikan Paskasarjana FKIP Universitas Lampung yang telah banyak men-suport dan memotivasi,
11. Kabid Dikdas, Kasi Kurikulum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, dan Pengawas Sekolah Tingkat SMP, Kabupaten Mesuji atas dukungan secara kedinasan,
12. Bapak Prima Warisandi, S.Pd., M.M. selaku Kepala SMP Negeri 2 Mesuji, dan Waka Kurikulum yang telah membantu memberikan informasi dan masukannya data temuan dalam penulisan tesis ini,
13. Ketua Komite SMP Negeri 2 Mesuji yang telah memberikan data dan informasi, tentang perkembangan perkembangan motivasi belajar peserta didik.
14. Bapak dan Ibu Guru SMP Negeri 2 Mesuji yang telah memberikan informasi dengan penuh semangat dalam penelitian untuk tesis ini.
15. Semua pihak yang penulis tidak menyebutkan satu per-satu, terimakasih atas masukan dan saran konstruktifnya.

Penulis sangat menyadari penyusunan tesis ini meyakini walaupun sedikit mudah-mudahan dapat memberikan nilai tambah dalam upaya meningkatkan kualitas kompetensi guru menjadi guru profesional. Kemudian juga bermanfaat dalam upaya Optimalisasi Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru. Amin.

Bandar Lampung, 30 Mei 2016

Donot S.
NPM 1223012005

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SANWACANA.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	10
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	11
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	12
1.6 Definisi Istilah	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.2 Manajemen Pendidikan.....	19
2.3 Penilaian Kinerja Guru	32
2.4 Penelitian yang Relevan	34
2.5 Kerangka Pikir Penelitian	35
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan dan Rancangan Penelitian	43
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	44
3.3 Kehadiran Peneliti	47
3.4 Sumber Data Peneliti	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data	52
3.5.1 Observasi	52
3.5.2 Wawancara	55
3.5.3 Studi Dokumentasi	65
3.6 Analisis Data	66
3.7 Pemeriksaan Keabsahan Data	71
3.8 Tahapan Penelitian	74
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	
4.1 Paparan Data Penelitian.....	77

4.1.2	Gambaran Latar Penelitian.....	78
4.1.3	Keadaan Sekolah.....	79
4.1.4	Profil Sekolah.....	80
4.1.5	Tujuan Sekolah	83
4.1.6	Keanggotaan Komite SMP Negeri 2 Mesuji.....	83
4.2	Diskripsi Hasil Penelitian	
4.2.1	Perencanaan (<i>Planing</i>) Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji	84
4.2.2	Pengorganisasian (<i>Organizing</i>) Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji	89
4.2.3	Pelaksanaan (<i>Actuating</i>) Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji	91
4.2.4	Pengawasan (<i>Controlling</i>) Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji	96
4.2.5	Peran Penilai dalam Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji	98
4.2.6	Hambatan-hambatan dalam Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji	101
4.2.7	Dukungan <i>Stakeholders</i> dalam Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji	102
4.3	Kualitas Gambaran Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru	
4.3.1	Kualitas Manajerial Penilaian Kinerja Guru	105
4.3.2	Kualitas Kompetensi Guru.....	106
4.3.3	Kualitas Proses Pembelajaran	107
4.3.4	Kualitas Prestasi Hasil Belajar Siswa	108
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	
4.4.1	Bentuk Perencanaan Penilaian Kinerja Guru	109
4.4.2	Bentuk Pengorganisasian Penilaian Kinerja Guru	110
4.4.3	Bentuk Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru	111
4.4.4	Bentuk Pengawasan/Control Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru	113
4.4.5	Bentuk Peran Penilai (Asesor) dalam Penilaian Kinerja Guru	114
4.4.6	Realita Hambatan dalam Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru	115
4.4.7	Bentuk Dukungan <i>Stakeholders</i> Lembaga Terkait dalam Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru	116

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1	Simpulan.....	119
5.2	Implikasi	128

5.3	Saran	129
5.3.1	Bagi Kepala Sekolah	129
5.3.2	Bagi Guru	130
5.3.3	Bagi Pengawas Sekolah	130
5.3.4	Bagi Penilai/Asesor	131
5.3.5	Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	131
5.3.6	Bagi Komite Sekolah	132
	DAFTAR PUSTAKA	134
	LAMPIRAN	137

DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
1. Kerangka Pikir Penelitian	39
2. Denah Lokasi SM Negeri Mesuji.....	46
3. Sumber Data Manusia/Informan	52
4. Kegiatan Observasi di Lapangan	55
5. Daftar Pertanyaan Bahan Wawancara.....	57
6. Pengkodean Sumber Data Informan	70
7. Daftar Pengurus Komite.....	83
8. Konversi Nilai PKG	95
9. Data Hasil Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2012-2013	108
10. Kondisi Kondisi Guru Tahun pelajaran 2013-2014	138
11. Data Pendidik SMP Negeri 2 Mesuji	139
12. Data Tenaga Kependidikan/Tata Usaha.....	139
13. Data Siswa per- Tahun Pelajaran	139
14. Data Sarana dan Prasarana	140
15. Persentase Angka Kredit	141
16. Konversi Skor ke Nilai Kompetensi	141
17. Konversi Nilai Kinerja Hasil Penilaian Kinerja Guru ke Persentase Angka Kredit	141
18. Daftar Nilai Penilaian Kinerja Guru (PKG)	142
19. Konversi Skor ke Nilai Kompetensi	149
20. Transkrip Wawancara	151
21. Perhitungan Angka Kredit Penilaian Kinerja Guru Mapel	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar/Diagram	halaman
1. Denah Lokasi SMP Negeri 2 Mesuji	46
2. Pola Interaktif Data Penelitian Miles dan Hubberman	68
3. Tahapan Penilaian Kinerja Guru	88
4. Gambar Struktur Pengorganisasian Pelaksanaan PKG	121
5. Diagram Tugas dan Tanggung Jawab PK Guru	116
6. Gambar Halaman Depan Gedung SMP Negeri 2 Mesuji	144
7. Foto wawancara	173

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tujuan pendidikan nasional, di antaranya; mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Mahaesa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab” (Undang Undang RI Nomor 20 Tahun 2003).

Guru adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas utama dan kewajiban; merencanakan pembelajaran, mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah (Permeneg PAN dan RB No, 16 Tahun 2009). Agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya tersebut, guru yang profesional harus memiliki penguasaan terhadap sejumlah kompetensi yaitu pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007). Oleh karena itu, mekanisme **penilaian kinerja guru** diperlukan untuk mengevaluasi unjuk kerja guru terhadap pelaksanaan tugas dan kewajibannya yang diakibatkan oleh

kepemilikan kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Dengan demikian, guru yang profesional diharapkan mampu berpartisipasi dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan insan Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan YME, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki jiwa estetis, etis, berbudi pekerti luhur, dan berkepribadian (Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Rusman (2008 : 77) menyatakan bahwa berkenaan dengan kepentingan penilaian kinerja guru, *Georgia Department of Education* telah mengembangkan *Teacher Performance Assesment* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi alat penilaian kemampuan guru (APKG). Alat penilaian ini menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru yaitu : rencana pembelajaran, prosedur pembelajaran dan hubungan antar pribadi serta penilaian pembelajaran. Kemudian salah satu perubahan mendasar pengembangan sumber daya dan kompetensi guru adalah pengembangan Supervisi Pembelajaran sekarang adalah hadirnya Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang sebelumnya lebih bersifat administratif (supervisi kelas), kini menjadi lebih berorientasi praktis, kuantitatif, dan kualitatif, sehingga diharapkan para guru lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitasnya. Sehingga muncul korelasi positif antara kualitas Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru Formatif oleh peran kepala sekolah terhadap kualitas manajemen pembelajaran di kelas yang pada akhirnya meningkatkan kualitas Pendidikan.

Semua permasalahan manajemen pendidikan khususnya implementasi penilaian kinerja guru timbul karena tidak berjalannya fungsi manajemen di lembaga penyelenggara pendidikan, yakni di sekolah. Lembaga penyelenggaraan

pendidikan dalam hal ini sekolah berperan penting dalam menciptakan kualitas pendidikan untuk peserta didik. Dalam hal ini faktor manajemen perlakuan terhadap kinerja guru sangat berpengaruh untuk meningkatkan kualitas manajemen pengelolaan kelas dengan peserta didik.

Sangat perlunya penilaian kinerja guru lebih bermuara kepada ketidakmampuan guru di dalam pelaksanaan proses manajemen pembelajaran (manajemen kelas) sehingga bermuara kepada menurunnya mutu pendidikan. Walaupun evaluasi lebih mengarah kepada sisi-sisi kelemahan kepada guru, hal itu tidak sepenuhnya dibebankan kepada guru dan mungkin ada sistem yang berlaku baik sengaja maupun tidak berpengaruh terhadap permasalahan tadi. Hal ini tidak lain memerlukan penanganan serius dari leader sekolah yakni optimalisasi peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru itu sendiri.

Keberhasilan kualitas pengelolaan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh manajerial kepala sekolah dan keberadaan gurunya, baik dari wawasan keilmuan yang dimiliki guru (kompetensi), relevansi keilmuan yang dimiliki guru dengan mata pelajaran yang diajarkannya, dan pengalaman mengikuti diklat yang pernah diikutinya. Namun pada kenyataannya kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai. Oleh karena itu, perlu adanya usaha yang komprehensif guna meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.

Banyak upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, salah satunya adalah dengan mengikutsertakan guru-guru dalam program diklat, sehingga dengan mempunyai wawasan yang bertambah baik diharapkan kinerja

guru dalam menjalankan tugasnya bertambah baik pula. Kinerja guru menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah, seperti kepala sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik. Kinerja guru bermakna bila diiringi dengan niat yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari kekurangan yang ada pada dirinya dan berupaya untuk dapat meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan ke arah yang lebih baik.

Selain itu, bahwa masalah kualitas kinerja guru disebabkan oleh faktor manajemen perlakuan penanganan guru yang kurang berkualitas. Maka upaya yang paling tepat untuk mencegah dan mengatasinya adalah dengan meningkatkan kualitas manajemen pendidikan khususnya terhadap guru. Kualitas manajemen penilaian kinerja guru dapat meningkat apabila para manajer pendidikan berusaha untuk meningkatkan kemampuan manajerial penilaian kinerja guru. Oleh karena itu, salah satu upaya yang dapat ditempuh adalah melalui peningkatan kualitas manajemen kinerja kepala sekolah kaitannya implementasi manajemen penilaian kinerja guru. Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu implementasi manajemen penilaian kinerja guru yang baik.

Dari uraian masalah tersebut, maka faktor peran kepala sekolah menjadi sangat penting dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji. Implementasi penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji berdampak pada meningkatnya kualitas manajemen kelas oleh guru merupakan roh pendidikan juga merupakan jiwa institusi satuan pendidikan yang mutunya wajib ditingkatkan secara terus menerus. Hal ini dapat dimengerti, karena peserta didik mendapatkan pengalaman belajar formal terbanyak selama

mengikuti proses pembelajaran di sekolah. Kondisi ini menuntut semua pihak untuk menyadari pentingnya peningkatan kualitas manajemen kelas secara berkelanjutan, di mana guru adalah ujung tombaknya. Oleh sebab itu, profesi guru harus dihargai dan dikembangkan sebagai profesi yang berkualitas dan bermartabat. Profesi guru mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat penting dalam mencapai visi pendidikan, yaitu mencipta insan Indonesia yang cerdas, komprehensif dan kompetitif.

Implementasi optimalisasi manajemen penilaian kinerja guru sangat penting dan diwujudkan di SMP Negeri 2 Mesuji dengan kondisi yang memungkinkan guru dapat melaksanakan pekerjaannya secara profesional. Dalam hal ini bukan hanya untuk kepentingan guru, namun juga untuk pengembangan peserta didik dan demi masa depan bangsa Indonesia. Dalam rangka membangun profesi guru sebagai profesi yang berkualitas dan bermartabat, yakni untuk meningkatkan kualitas ketercapaian visi dan misi SMP Negeri 2 Mesuji sangatlah tepat melalui proses perbaikan manajerial kelas yang berkualitas. Hal inilah maka perlu dilaksanakan optimalisasi implementasi manajemen penilaian kinerja guru (PKG) secara teratur dan berkelanjutan.

Secara umum ukuran kinerja dapat dilihat dari lima hal, yaitu *Quality of work* – kualitas hasil kerja, *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan, *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain, T.R.Mitchell (2008: 16). Dalam konteks demikian jika Kinerja Guru dapat dinilai dengan manajemen penilaian yang handal, maka PKG bukan hanya menuntut membaiknya layanan kualitas pembelajaran, namun

juga akan membekali guru itu sendiri beberapa kemampuan pelengkap. Kemampuan tersebut antara lain; kualitas hasil pekerjaan, disiplin ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, pengembangan inisiatif/prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan, serta kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain. Artinya beberapa kemampuan pelengkap tersebut termaksud ranah kompetensi guru yang lain adalah kompetensi sosial dan kepribadian.

Permenegpan dan RB No.16/2009 (3) Peraturan baru yang terdiri dari 13 Bab dan 47 pasal, secara keseluruhan mengandung semangat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru yang selanjutnya menjadikan guru sebagai pekerjaan profesional yang dibingkai oleh kaidah-kaidah profesi yang standar. Kemudian salah satu perubahan mendasar dalam peraturan ini Guru dinilai kinerjanya secara teratur (setiap tahun) melalui Penilaian Kinerja Guru (*Teacher Performance Appraisal*) adalah adanya Penilaian Kinerja Guru yang sebelumnya lebih bersifat administratif menjadi lebih berorientasi praktis, kuantitatif, dan kualitatif, sehingga diharapkan para guru lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitasnya. Guru adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas, fungsi, dan peran penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Guru yang profesional diharapkan mampu berpartisipasi dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan insan Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan YME, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki jiwa estetis, etis, berbudi pekerti luhur, dan berkepribadian. Tidaklah berlebihan kalau dikat bahwa masa depan masyarakat, bangsa dan negara, sebagian besar ditentukan oleh guru. Oleh

sebab itu, profesi guru perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru. Selain itu, agar fungsi dan tugas yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka diperlukan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) yang menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan.

Pelaksanaan implementasi Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji dimaksudkan bukan untuk menyulitkan guru, tetapi sebaliknya Penilaian Kinerja Guru dilaksanakan untuk mewujudkan guru yang profesional, karena harkat dan martabat suatu profesi ditentukan oleh kualitas layanan profesi yang bermutu. Menemukan secara tepat tentang kegiatan guru di dalam kelas, dan membantu mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, memberikan kontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas manajemen pembelajaran kelas (manajerial kelas) yang dilakukan, sekaligus membantu pengembangan karir guru sebagai tenaga profesional. Oleh karena itu, untuk meyakinkan bahwa setiap guru adalah seorang profesional di bidangnya dan sebagai penghargaan atas prestasi kerjanya, maka implementasi PK Guru yang diperankan oleh Kepala Sekolah harus dilakukan.

Implementasi Penilaian Kinerja Guru dapat berkorelasi untuk menyusun profil kinerja guru sebagai input dalam penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Kemudian implementasi Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji juga merupakan dasar penetapan perolehan angka kredit guru dalam rangka pengembangan karir guru sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara

dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Jika semua ini dapat dilaksanakan dengan baik dan objektif, maka cita-cita pemerintah untuk menghasilkan "insan yang cerdas komprehensif, dan berdaya saing tinggi" lebih cepat direalisasikan.

Memperhatikan kondisi jabatan guru di SMP Negeri 2 Mesuji sebagai profesi dan kebijakan dan peran kepala sekolah dalam pengembangan profesi guru maka diperlukan pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru. PK guru tersebut yang menjelaskan tentang apa, mengapa, kapan, bagaimana dan oleh siapa Penilaian Kinerja Guru dilaksanakan. Termasuk melihat kondisi real di SMP Negeri 2 Mesuji setelah diadakan supervisi terjadwal seluruh guru oleh pengawas dan kepala Sekolah, hasil supervisi kelas, di SMP Negeri 2 Mesuji Lampung berdasarkan data dari pengawas, kepala sekolah: ternyata; secara representatif kompetensi pedagogik guru rata-rata masih rendah. Penilaian Kinerja Guru belum terimplementasi dengan maksimal. Kompetensi manajemen kelas belum memenuhi standar pelayanan minimal (SPM) pembelajaran.

Berdasarkan data pengamatan di lapangan (sebelum pelaksanaan PKG, bulan September 2013) melalui data supervisi kelas di SMP Negeri 2 Mesuji, Kecamatan Mesuji Kabupaten Mesuji, dapat ditemukan identifikasi masalah guru antara lain; terdapat sebagian besar guru yang belum membuat bahkan mengembangkan perencanaan/perangkat pembelajaran (silabus dan RPP), proses pembelajaran belum menggunakan RPP, kurang memaksimalkan implementasi perencanaan proses pembelajaran, perangkat yang hanya dibuat sebagian guru belum diimplementasikan pada tataran pembelajaran di kelas. Penggunaan alat peraga dan media pembelajaran sangat rendah, metode, teknik, dan pendekatan

pembelajaran sangat tidak bervariasi. Belum ada upaya meningkatkan kualitas aktivitas pembelajaran, pengembangan teknik guru dalam evaluasi pembelajaran juga sangat rendah. Data nilai prestasi hasil belajar siswa (UH, UTS, US-UN) rata-rata di bawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), bahkan rekapitulasi Nilai UN guru empat mapel UN yaitu “C dan D”.

Implementasi supervisi pembelajaran oleh Kepala sekolah dan pengawas hasil yang diperoleh belum maksimal. Hal ini disebabkan kurang atau belum menguasai fungsi pengawasan atau supervisi yang harus dilaksanakan. Pada hal agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik diperlukan adanya supervisi dari atasan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di organisasi pendidikan formal tersebut atau di lingkungan di mana kepala sekolah tersebut ditugaskan. Pentingnya supervisi dilakukan karena kenyataan seseorang tidak selamanya bekerja dengan baik jika tidak adanya pengawasan atau pemantau dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Untuk itu kepala sekolah perlu memperbaiki manajemen penilaian terhadap guru yakni dengan Optimalisasi Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang didasari manajemen bukan hanya MBS, namun TQE bahkan MMTP. Ditegaskan juga oleh pendapat, ”Jarang ada manusia yang berbakti sungguh-sungguh terhadap tugasnya, karena itulah dibutuhkan kontrol/supervisi/penilaian kinerja yang handal, agar pelaksanaan tidak menyimpang, berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan (Made Pidarta, 1977:15).

Perlu implementasi real Penilaian Kinerja Guru yang dilakukan khususnya dipandu kepala sekolah atau wakil kepala sekolah atau guru senior yang kompeten, yang ditunjuk oleh kepala sekolah (yang telah mengikuti pelatihan

penilaian). Implementasi Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji juga sekaligus melengkapi pelaksanaan supervisi akademik yang telah dilaksanakan. Supervisi yang ada ternyata hanya mengukur satu kompetensi yakni kompetensi pedagogik, belum menilai kompetensi kepribadian, sosial, dan keprofesionalan. Pada akhirnya dengan hadirnya implementasi pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru ini diharapkan dapat memacu kualitas keempat kompetensi guru yang berdampak terproduk guru profesional, prestasi hasil belajar meningkat, lulusan berkualitas, finalnya pendidikan yang bermutu.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Penilaian Kinerja Guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi dan diimplementasikan karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu guru sebagai pengajar/pembelajar, guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas (Muhlisin, 2010 : 29).

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian ini adalah Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji Kabupaten Mesuji yang dirinci sub-fokus sebagai berikut:

1.2.1 perencanaan penilaian kinerja guru

1.2.2 pengorganisasian penilaian kinerja guru

1.2.3 pelaksanaan penilaian kinerja guru

1.2.4 pengawasan penilaian kinerja guru

1.2.5 peran penilai (asesor) dalam penilaian kinerja guru

1.2.6 hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja guru

1.2.7 dukungan *stakeholders* lembaga terkait dalam penilaian kinerja.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian tersebut maka pertanyaan penelitian disajikan sebagai berikut,

1.3.1 bagaimanakah perencanaan penilaian kinerja guru di SMP Negeri Mesuji?

1.3.2 bagaimanakah pengorganisasian penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji?

1.3.3 bagaimanakah pelaksanaan penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji?

1.3.4 bagaimanakah pengawasan penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji?

1.3.5 bagaimanakah peran penilai (asesor) dalam penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji?

1.3.6 bagaimanakah hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji?

1.3.7 bagaimanakah dukungan *stakeholders* lembaga terkait dalam penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan

1.4.1 perencanaan penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji

1.4.2 pengorganisasian penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji

1.4.3 pelaksanaan penilaian kinerja gurudi SMP Negeri 2 Mesuji

1.4.4 pengawasan penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji

1.4.5 peran penilai/asesor dalam penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji.

1.4.6 hambatan-hambatan dalam implementasi penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji.

1.4.7 peran dan dukungan *stakeholders* lembaga terkait dalam implementasi Penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Bagi Guru

Meningkatkan kualitas kompetensi Guru, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas keprofesionalan guru. Kemudian sebagai bahan untuk pengembangan karir guru karena nilai PKG tersebut sebagai acuan rekapitulasi nilai angka kredit dalam rangka kenaikan pangkat termasuk untuk kepentingan rekapitulasi nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) guru.

1.5.2 Bagi SMP Negeri 2 Mesuji

Sebagai bahan masukan/rekomendasi bagi SMP Negeri 2 Mesuji Kabupaten Mesuji dalam meningkatkan kualitas implementasi manajemen penilaian kinerja guru (PKG). Kemudian juga mengangkat nama baik sekolah dikarenakan berkorelasi dengan motivasi belajar anak dipastikan meningkat.

1.5.3 Bagi Komite Sekolah

Sebagai bentuk bagian dari sosialisasi program peningkatan kualitas guru dari pihak sekolah ke orangtua/wali dalam hal ini komite sekolah sehingga lebih memacu dukungan terhadap program-program sekolah. Kemudian juga menumpuk kepercayaan masyarakat dalam pemenuhan kepuasan pelanggan khususnya eksternal pendidikan (*external-customers*), yakni orang tua/wali dalam wadah komite.

1.5.4 Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Sebagai bahan pertimbangan dan rekomendasi serta referensi bagi pemerintah dan pemangku kepentingan pendidikan khususnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji dalam upaya peningkatan kualitas tenaga pendidikan khususnya implementasi manajemen penilaian kinerja guru.

1.5.5 Bagi Peneliti

Untuk menyelesaikan studi Program Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

1.6 Definisi Istilah

Guna memberikan gambaran dan penjelasan pengertian yang digunakan dalam penelitian ini, maka dikemukakan beberapa definisi istilah. Beberapa definisi istilah tersebut, antara lain,

- 1.6.1** implementasi /impleméntasi/ n pelaksanaan; mengimplementasikan v melaksanakan;menerapkan: mahasiswa itu diharapkan~ ilmunya; (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008:548). Implementasi adalah penerapan atau pelaksanaan suatu program kerja untuk memperbaiki

sistem yang telah ada, atau penerapan suatu program atau sistem yang sama sekali baru dalam suatu organisasi.

- 1.6.2** Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Kinerja atau performance berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan. Jadi, kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.
- 1.6.3** Kinerja guru adalah wujud perilaku suatu kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar.
- 1.6.4** Penilaian kinerja guru adalah proses penilaian dari tiap butir indikator pada 4 kompetensi guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya. juga dengan istilah performance berarti menampilkan.
- 1.6.5** Perencanaan (*Planing*) adalah fungsi manajemen yang melibatkan dan menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya.
- 1.6.6** Pengorganisasian (*organization*) adalah fungsi manajemen yang fokus mengalokasikan dan mengatur sumber daya sehingga rencana dapat dilakukan dengan sukses.
- 1.6.7** Pelaksanaan (*actuating*) adalah fungsi manajemen yang fokus pada implementasi perencanaan program yang ditentukan.

- 1.6.8** Pengawasan (*controlling*) adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk mengatur kegiatan organisasi sehingga kinerja aktual sesuai dengan organisasi yang diharapkan dan sesuai sasaran.
- 1.6.9** *Total Quality Education (TQE)* adalah penerapan manajemen mutu yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan yang diinginkan pelanggan (*customer*), dan institusi/lembaga pendidikan memposisikan diri sebagai institusi jasa. Sasaran utama *TQE* pada kepuasan pelanggan baik pelanggan (dalam pendidikan): pelanggan dalam (*internal customer*), maupun pelanggan luar (*external customer*).
- 1.6.10** Manajerial merupakan sifat yang dimiliki oleh seorang manajer di dalam kegiatan manajemen. Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.
- 1.6.11** Kompetensi guru adalah seperangkat kemampuan yang meliputi aspek sikap, keterampilan, dan pengetahuan. Kompetensi juga bermakna seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu bidang penting dalam administrasi/manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan personal/sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu pendidik seperti, guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya, ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni (1987:134) yang menyatakan bahwa:

"Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans".

Hal ini menunjukkan bahwa masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah. Sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah :

People who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals (Wherther and Davis, 1993:635).

Oleh karena itu Sumber daya Manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja Sumber Daya Manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar atau kecil, apapun jenis industrinya.

Menurut Schuller and Jackson (1997:32), aspek Manajemen Sumber Daya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu perusahaan/organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi (De Cenzo & Robbin, 1999:8).

Menurut Barney dalam Bagasatwa (2006:12), sistem Sumber Daya Manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui pengembangan kompetensi SDM dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu

pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu organisasi, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Di era yang penuh dengan perubahan, lingkungan yang dihadapi oleh manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah-masalah yang sangat luas. Berdasarkan penelitian dan sumber-sumber lain menurut Mathis (2001:4) dapat disimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut (a) perekonomian dan perkembangan teknologi; (b) ketersediaan dan kualitas tenaga kerja; (c) kependudukan dengan masalah-masalahnya; (d) restrukturisasi organisasi. Oleh karena itu mengelola Sumberdaya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk lebih memahami bagaimana posisi Manajemen SDM dalam konteks organisasi diperlukan pemahaman tentang makna Manajemen SDM itu sendiri, agar dapat mendudukan peran Manajemen SDM dalam dinamika gerak organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan pegawai lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Nitisemito (1996:11) mengemukakan manajemen personalia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau dalam bidang kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bentuk pengakuan pentingnya anggota organisasi (personal) sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi, dan kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat (Tim Pakar Manajemen Pendidikan, 2003:68-69).

2.2 Manajemen Pendidikan

Manajemen bermakna adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan. Adapun untuk mencapainya suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan harus konsisten dan pengendalian yang berkesinambungan, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Efisien dapat dilakukan suatu kondisi atau keadaan di mana penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan dengan penuh kemampuan yang dimiliki. Efektivitas adalah suatu kondisi atau keadaan di mana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai menggunakan sarana ataupun peralatan yang tepat, disertai dengan kemampuan yang dimiliki, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

Beberapa pengertian manajemen menurut terminologis yang dikemukakan para pakar manajemen, di antaranya sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Nickels, Mc. Hugh and Mc. Hugh, 1997:87)

Management is as the process of planning organizing, directing, and controlling the activities of employee in combination with other organizational resources to accomplish stated organizational goals (Steers, Ungson, Mowday 1985).

Seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan Erni & Kurniawan (2005). Seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain- *the art of getting things done through peopl*, (Follet dalam Steers Ungson, Mowday 1985)

Managere diterjemahkan dalam bahasa latin dengan bentuk kata kerja *to manage* dan kata bendanya adalah *management*, dan *manager* adalah orang yang melakukan kegiatan *management*. Dengan demikian, manajemen mempunyai tiga unsur pokok yaitu (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) tujuan dapat dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan (3) kegiatan-kegiatan orang lain harus dibimbing dan diawasi.

Berdasarkan beberapa paparan pengertian di atas, manajemen dimaknai sebagai sebuah proses merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengawasi (*controlling*) usaha anggota-anggota organisasi agar tercapai tujuan organisasi serta penggunaan seluruh sumber daya organisasi efektif dan efisien. Proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Oleh

karena fakta menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi manajer tidak dapat melakukan sendiri tugas tersebut tanpa bantuan orang lain atau pegawai.

Manajer merupakan seorang yang aktif membuat rencana-rencana mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Wohjosumidjo (2001) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen adalah seni, dan ilmu perencanaan dan pengorganisasian dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen adalah seni, dan ilmu perencanaan dan pengorganisasian, penyusunan pegawai, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap manusia *and natural resources* terutama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Paparan pengertian di atas dapat dikonklusikan bahwa manajemen dapat diterapkan sebagai sistem yang diterapkan jika terdapat kerja sama, pimpinan dan yang dipimpin, manajer dan sistem yang dikelola. Seorang manajer atau pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan bawahannya untuk mencapai keuntungan yang sebesar-besarnya, tanpa merugikan bawahannya. Seorang manajer atau pemimpin juga adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.

Manajerial berasal dari kata manager yang berarti pimpinan. Menurut Fattah (1999) menjelaskan bahwa praktik manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selajutnya Siagian (1996) mengemukakan bahwa “Manajerial skill

adalah keaahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakikatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan tertentu. Sifat-sifat manajerial yang dimiliki oleh seseorang, khususnya kepala sekolah akan sangat membantu pengelolaan pendidikan. Hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

Keberhasilan kepala sekolah mengelola pendidikan sangat dipengaruhi oleh berbagai variabel, di antaranya adalah pengetahuan manajemen kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (1996) bahwa apabila seseorang manajer mempunyai pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkannya pada situasi yang ada, dia akan dapat melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan efisien dan efektif.

Fungsi manajerial dapat terlaksana dengan efisien dan efektif apabila semua aspek manajemen dapat terlaksana dengan baik. Beberapa pakar manajemen seperti Steers, Ungson, dan Mowday (1985), Bartol and Martin (1994), Moorhead and Griffin (1995), Robbins and Coulter (1996) menyatakan bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi dengan melakukan lima fungsi utama dari manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Fungsi-fungsi manajerial tersebut adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

2.2.1 Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi manajemen yang melibatkan, menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Fungsi ini juga termasuk mengingat apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah untuk mendorong tingkat perubahan yang diperlukan dan berinovasi. Bila perencanaan sudah baik maka fungsi manajemen lainnya dapat dikerjakan. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Steers, Ungson dan Mowday (1985):

Planning is the process by managers define goals and take necessary steps to ensure that goals are achieved,”

Lebih lanjut Draft (1988:100) menyatakan:

When planning is done well, the other management functions can be done well.

Perencanaan muncul dari pengenalan intervensi yang dibutuhkan untuk membawa perubahan dari masa sekarang menuju keinginan masa datang. Menurut Cunningham (1982) perencanaan dibagi menjadi dua yaitu: perencanaan strategis dan perencanaan operasional. Perencanaan strategis sebagai *doing the right things*, sedangkan perencanaan operasional disebutkan sebagai *doing things right.*” Untuk itulah dalam perencanaan strategis dituntut melakukan sesuatu yang benar misalnya, menentukan misi, tujuan, perubahan, dan pengembangan.

Menurut Manulang (1992) dan Syamsi (1994) suatu perencanaan yang baik mengandung unsur-unsur yakni: 1) *What* (apa), apa yang akan dilakukan sehingga perlu direncanakan, 2) *Why* (mengapa), apa alasan hal tersebut direncanakan, 3) *Who* (siapa), siapa pelaksananya, 4) *where* (di mana), di mana tempat pelaksanaan kegiatan tersebut, 5) *When* (kapan), bilamana kegiatan tersebut dilaksanakan.

Pada perencanaan dituntut kerja sama yang baik. Kerja sama yang baik diperlukan untuk rencana dilaksanakan. Jadi perencanaan harus memiliki dukungan dari pimpinan tertinggi, yang bertanggung jawab untuk menciptakan struktur yang kondusif mendukung implementasi perencanaan. Selanjutnya ada beberapa karakteristik perencanaan menurut Steers, Ungson dan Mowday (1985) yaitu: 1) Perencanaan adalah sebuah proses. Perencanaan yang efektif secara alami tidak mempunyai titik akhir dan secara terus menerus dimonitor. Sebagai sebuah proses, perencanaan meliputi sistem analisis dari perubahan lingkungan dan mencakup sebuah pernyataan tentang kegiatan dan tujuan masa datang serta mekanisme perencanaan meliputi analisis dari perubahan lingkungan dan mencakup sebuah pernyataan tentang kegiatan dan tujuan masa datang serta mekanisme perencanaan implementasi bagi pencapaian tujuan. 2) Perencanaan adalah suatu hal yang mendahului atau berorientasi pada masa yang akan datang. Perencanaan dibuat untuk mengantisipasi kecendrungan atau peristiwa yang akan datang maka sangat perlu mendapatkan sumber-sumber yang pas sebagai tempat informasi, 3) Perencanaan meliputi satu set keputusan yang interdependen (saling ketergantungan). Hal ini penting, karena itu perencanaan yang dilakukan pada bagian-bagian interdependen ini untuk memenuhi tujuan organisasi untuk meminimalisasi konflik. 4) Perencanaan melibatkan banyak orang. Untuk rencana

yang berhasil, tim perencanaan harus bekerja secara efektif. Program perencanaan yang buruk sering disebabkan oleh komunikasi yang buruk antara orang-orang. Ketidakpercayaan yang sangat tinggi di antara anggota organisasi, dan konflik yang mengganggu antara pihak-pihak yang terlibat. 5) Perencanaan melibatkan tindakan yang mengarah pada masa yang akan datang, tidak akan terjadi apabila tidak ada rencana yang dibuat. Selama bertahun-tahun orang memiliki rencana yang salah di mana lebih sering berpusat pada data atau informasi masa lalu. Asumsi data atau informasi masa lalu tersebut lebih sering tidak relevan untuk jangka panjang. Perencanaan yang baik melibatkan tindakan atau intervensi yang mengarah kepada harapan yang diinginkan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan (*planning*) sebagai sebuah proses antisipasi, atau suatu hal yang berorientasi pada masa depan. Khususnya dalam pendidikan suatu perencanaan harus menghasilkan suatu perbaikan, peningkatan dan pengembangan kehidupan, dan yang melibatkan banyak pihak dalam pengambilan keputusan interdependen. Serta tindakan yang mengarah pada masa yang akan datang dengan kemungkinan dapat terjadi atau tidak akan terjadi.

Sedangkan yang menjadi Prinsip-prinsip perencanaan: a) Mengacu pada tujuan yang ingin dicapai, b) Mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi, c) Praktis/dapat dengan mudah dilaksanakan, d) Mempertimbangkan Sumber daya yang ada. e) Komprehensif/berwawasan luas, f) Integreted/terpadu dengan semua komponen terkait. g) Berorientasi ke masa depan, h) Fleksibel disesuaikan

dengan perubahan. i) Mengikutsertakan komponen terkait, j) Jelas/tidak menimbulkan interpretasi ganda.

Perencanaan program Penilaian Kinerja Guru baik secara administratif maupun manajerial yang lain dituntut benar-benar sudah mengarah ke proses yang efektif, efisien, objektif, dan akuntabel untuk menggambarkan kinerja guru yang sesungguhnya dalam melaksanakan tugasnya.

2.2.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah fungsi manajemen yang fokus pada mengalokasikan dan mengatur sumber daya, sehingga rencana dapat dilakukan dengan sukses. Melalui fungsi ini wakil kepala bagian kurikulum sebagai seorang manajer dibagian kurikulum menentukan tugas bagi guru-guru apa yang harus dilakukan. Bagaimana tugas dan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik secara bekerjasama, dan bagaimana pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi berbagai unit yang membentuk struktur organisasi. Susunan pekerjaan dengan individu yang berhasil dapat melaksanakan rencana juga merupakan bagian dari fungsi pengorganisasian.

Hadari (2000:34) menyatakan bahwa organisasi sebagai salah satu fungsi manajemen mewujudkan, memelihara/mempertahankan, mengembangkan dan meningkatkan kerjasama antar personal/anggota yang mewakili peranan unit/satuan kerja masing-masing dan kerjasama yang dilakukan dengan saling member informasi/data, keterangan, tukar pikiran, pendapat, pengalaman, penyampaian saran dan kritik yang sehat, rapat, diskusi, dan lain-lain dalam usaha melaksanakan tugas pokok organisasi agar berlangsung efektif dan efisien.

Berdasarkan kajian di atas, pengorganisasian adalah pengaturan kerjasama sumberdaya; keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Pengorganisasian yang ditunjukkan dengan indikator : 1) adanya rancangan struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumberdaya keuangan, fisik, bahan, dan tenaga organisasi, 2) Pengelompokan kegiatan diikuti penugasan yang diberi wewenang mengawasi kelompok, 3) adanya hubungan antara fungsi, jabatan, tugas, dan pegawai, 4) Pembagian tugas yang tepat dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.

2.2.3 Pelaksanaan Program Kegiatan

Rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Pelaksanaan atau penggerakkan adalah fungsi manajemen yang melibatkan sejumlah orang, sebagai pelaksana dari perencanaan yang telah disusun sesuai dengan kebutuhan unit/satuan kerja yang dibentuk (Hadari, 2000:33). Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen. Sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Terry (1999:23) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan tersebut. Berbagai kegiatan dalam pelaksanaan manajerial seperti pengarahan (*commanding*), bimbingan (*directing*), komunikasi (*communication*) dan koordinasi (*coordination*).

Pelaksanaan atau pergerakan meliputi: a) Pengarahan, yaitu usaha memberi perintah, saran, dan interuksi agar tugas dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. b) Membimbing yaitu usaha memberikan panduan dan pengarahan atas tugas yang diberikan. c) koordinasi adalah sebuah upaya menyatu padukan dan menyelaraskan dalam melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokkan sehingga semua tugas pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan.

Dari pengertian di atas pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan mulai berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawabnya. Pelaksanaan tugas pokok sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dengan memperhatikan setiap arahan dan bimbingan agar dapat berjalan efektif, efisien, dan terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Pengarahan dan bimbingan yang terus menerus kepada bawahan untuk menghasilkan kegiatan belajar-mengajar yang baik dan produk lulusan yang berkualitas/bermutu serta mampu berdaya saing.

2.2.4 Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan atau pengendalian (*controlling*) adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk mengatur kegiatan-kegiatan organisasi sehingga kinerja actual sesuai dengan standar organisasi yang diharapkan dan sesuai sasaran. Untuk melakukan pengaturan yang diperlukan, manajer perlu untuk memantau kegiatan yang sedang berlangsung, bandingkan hasilnya dengan standar yang diharapkan atau kemajuan ke arah tujuan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan

kegiatan karyawan yang dikombinasikan dengan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Seperti yang diutarakan oleh Handoko (1999:44) proses pengawasan ada beberapa tahapan yakni: 1) Penetapan standar pelaksana, 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan dengan standar, 3) penganalisaan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, 5) Pengambilan tindakan korektif. Definisi ini mengakui bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang berkelanjutan, memerlukan pencapaian tujuan penting, dan melibatkan pengetahuan bagaimana melakukan fungsi-fungsi utama manajemen. Penerapan Manajemen Mutu dalam Pendidikan populer dengan sebutan *Total Quality Education* (TQE), institusi/lembaga pendidikan memposisikan diri sebagai institusi jasa, yaitu memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan yang diinginkan pelanggan (*customer*). Konsep absolut, High Quality/Top Quality yakni standar tinggi yang tidak dapat diungguli. Sedangkan konsep mutu sendiri dibedakan menjadi konsep relatif dan menurut pelanggan. Konsep relatif dimaksudkan keadaan dinamik yang diasosiasikan dengan produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan yang sesuai dengan tujuan (menyesuaikan dengan spesifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan). Definisi mutu menurut pelanggan adalah memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Sasaran utama TQE pada kepuasan pelanggan yaitu Pelanggan (dalam pendidikan) adalah a. pelanggan dalam (*internal customer*), dan b. pelanggan luar (*external customer*).

Beberapa hal pokok yang harus diperhatikan dalam TQE adalah: a) Perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*), b) Menentukan standar mutu (*quality assurance*), c) Perubahan kultural (*change of culture*), d) Perubahan organisasi (*upside-down organization*), e) Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Lebih lanjut TQE harus memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya (*quality in fact*) dan mutu persepsi (*quality in perception*).

Kegagalan mutu menurut Deming disebabkan oleh sebab umum dan khusus. Sebab umum: a) Desain kurikulum yang lemah, b) Sarana dan prasarana tidak memenuhi syarat, c) Lingkungan kerja yang buruk, d) Sistem dan prosedur yang tidak sesuai, e) Jadwal kerja yang serampangan, f) Sumber daya yang kurang, g) Pengembangan staf yang tidak memadai. Sebab khusus: 1) Prosedur dan aturan yang tidak diikuti dan ditaati, 2) Kegagalan komunikasi atau kesalahpahaman, 3) Staf yang tidak memiliki skill dan pengetahuan yang dibutuhkan menjadi guru atau manajer pendidikan.

Sedangkan yang menjadi standar nasional pendidikan yaitu: a) Standar Kompetensi Lulusan (sikap, pengetahuan, dan ketrampilan b) Standar Isi (kurikulum, materi, dan tingkat kompetensi), c) Standar Proses (pelaksanaan pembelajaran), d) Standar Pendidik & Tenaga Kependidikan (spesifikasi guru dan pegawai), e) Standar Sarana & Prasarana (ruang belajar, tempat olahraga, ibadah, perpustakaan, laboratorium IPA, bahasa, termasuk laboratorium TIK, dll.), f) Standar Pengelolaan (POAC), g) Standar Pembiayaan (komponen besarnya biaya operasional selama 1 tahun), h) Standar Penilaian (mekanisme, prosedur & instrumen penilaian hasil belajar).

Kaitan dalam penelitian ini bahwa analisis implementasi manajemen penilaian kinerja guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji dilandasi: 1) optimalisasi penerapan fungsi manajemen (POAC). 2) Kemudian adanya analisis peran optimal asesor PKG, deteksi hambatan-hambatan yang muncul, serta kita respon dukungan *stakeholders* pendidikan. Penerapan implementasi manajemen PKG dillandasi implementasi *TQE* yang mengerucut Manajemen mutu terpadu pendidikan/MMTP. Optimalisasi konsep-konsep manajemen pendidikan tersebut digunakan dalam penerapan Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji. Beberapa kajian pustaka manajemen tersebut telah dapat menyentuh untuk menggerakkan baik personal termasuk instrumen kaitannya proses implementasi penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji. Adapun cakupan penilaian tersebut terdiri empat aspek kompetensi guru yakni:

- A. Kompetensi Pedagogi terdiri dari: 1) Mengenal karakteristik anak didik, 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, 3) Pengembangan kurikulum, 4) Kegiatan pembelajaran yang mendidik, 5) Memahami dan mengembangkan potensi, 6) Komunikasi dengan peserta didik, 7) Penilaian dan evaluasi.
- B. Kompetensi Kepribadian terdiri dari: 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, 2) Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, 3) Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru.
- C. Kompetensi Sosial terdiri dari: 1) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif, 2) Komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat.

D. Kompetensi Profesional terdiri dari: 1) Penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, 2) Mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif. (PKG Buku II, 2010:162)

Dari empat kompetensi tuntutan Penilaian Kinerja Guru tersebut diharapkan output-nya adalah terpetakan kualitas kompetensi guru, profesional, mampu secara kontinyu menunaikan tugas sesuai dengan rambu tupoksinya, termasuk lulusan atau alumnus yang berkualitas, yang pada akhirnya kulaitas pendidikan semakin meningkat.

2.3 Penilaian Kinerja Guru

Kinerja guru adalah wujud prilaku suatu kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar”, (Rusman, 2008 : 581). Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut August W Smith (Rusman, 2009 : 50) ‘kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia’.

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen no.14 tahun 2005 pasal 1 ayat 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”. Wujud prilaku kinerja guru yang dimaksud adalah kegiatan dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran

dan menilai hasil belajar (Rusman, 2010 : 50). Kemudian ditegaskan Rusman (2008 : 581) mengungkapkan bahwa “kinerja guru adalah wujud perilaku suatu kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar”.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A Sahertian (Rusman, 2010 : 50) menjelaskan bahwa ‘standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan kepemimpinan yang aktif dari guru’. Dari paparan definisi di atas, maka fokus ruang lingkup penilaian kinerja guru dalam penelitian ini mengarah pada manajemen implementasi PKG, yang mengurucut pada perencanaan pembelajaran dan kualitas pelaksanaannya.

Perencanaan pembelajaran merupakan penjabaran operasional dari kurikulum, sedangkan aplikasi dari perencanaan akan terlihat dalam kegiatan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran, terutama sebagai alat proyeksi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama pembelajaran. Fungsi perencanaan pembelajaran sebagai pedoman atau panduan kegiatan menggambarkan hasil yang akan dicapai, sebagai alat control dan evaluasi. Bentuk perencanaan pembelajaran adalah silabus pembelajaran dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), (Rusman, 2008 : 581).

Dari definisi tersebut di atas maka penelitian yang akan peneliti lakukan pada aspek perencanaan guru dalam manajemen pembelajaran adalah terkait

dengan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran atau biasa disebut dengan RPP. Perencanaan menyangkut penetapan tujuan dan kompetensi serta memperkirakan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari manajemen pembelajaran dan harus berorientasi ke masa depan (Mulyasa E, 2009 : 77). Perencanaan pembelajaran adalah membuat suatu persiapan pembelajaran itu sendiri. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa jika tidak mempunyai persiapan pembelajaran yang baik maka peluang untuk tidak terarah terbuka lebar, bahkan mungkin cenderung untuk melakukan improvisasi sendiri tanpa acuan yang jelas. Pada dasarnya, rencana pembelajaran menetapkan tujuan yang ingin dihasilkan guru selama pembelajaran dan bagaimana guru mencapai tujuan tersebut. Biasanya, rencana pembelajaran dibuat dalam bentuk tertulis, namun hal ini bukanlah suatu keharusan. Guru-guru baru atau yang kurang berpengalaman mungkin perlu membuat rencana pembelajaran yang sangat terperinci menunjukkan dengan jelas apa yang akan terjadi pada setiap tahap pembelajaran.

2.4 Penelitian yang Relevan

Tesis Suyanti (2010) Evaluasi Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di Kota Yogyakarta, dari empat kompetensi penilaian guru, dengan hasil tiga kompetensi mendapatkan penilaian tinggi, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, dan kompetensi sosial, sedangkan kompetensi profesional mendapatkan penilaian cukup. Kompetensi kepribadian menurut persepsi siswa termasuk dalam kategori cukup, menurut penilaian diri masuk pada kategori tinggi, dan menurut penilaian kepala sekolah juga berada dalam kategori tinggi. Kompetensi Pedagogik menurut persepsi siswa masuk pada kategori tinggi, menurut penilaian diri masuk pada

kategori tinggi, dan menurut penilaian kepala sekolah berada dalam kategori sangat tinggi. Kompetensi sosial menurut persepsi siswa masuk dalam kategori tinggi, menurut penilaian diri masuk pada kategori tinggi, menurut penilaian kepala sekolah juga berada dalam kategori tinggi. Kompetensi profesional menurut persepsi siswa masuk pada kategori cukup, menurut penilaian diri juga berada pada kategori cukup, dan menurut penilaian kepala sekolah masuk dalam kategori tinggi.

Tesis Srikuntantini(2005) Analisis Kinerja Guru SMP Negei 2 Ungaran perlu pelaksanaan pengukuran kinerja guru. Tanpa pengukuran kinerja sangat sulit dicapai kebenaran yang logis kemampuan guru, oleh karena harus disusun perencanaan dan pelaksanaan yang jelas, teroperasionalkan dan terukur. Hasilnya bahwa dengan terdapat relevansi antara pengukuran/ penilaian, motivasi kerja kualitas dengan kinerja guru.

Tesis Arini Rindi Luciana Sitepu, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru di SD Negeri 8 Jati Pulo Jakarta Barat. Jika tanpa diadakan penilaian kinerja guru sangat sulit diketahui kualitas kompetensi guru. Hasilnya penelitiannya penilain kinerja guru disimpulkan rata-rata komptensi guru masih rendah, sehingga diperlukan peran kepala sekolah, pengawas, stakeholders untuk memaksimalkan pelaksanaan PK Guru. Kemudian perlu diadakan workshop dan pelatihan-pelatihan bagi guru, guna meningkatkan kinerjanya.

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah teori dari penelitian yang menjelaskan tentang alasan bagi rumusan uraian dugaan, akan menggambarkan alur pikir peneliti dan memberikan penjelasan kepada orang tentang hipotesis yang diajukan (Arikunto,

2002:99). Kerangka berpikir merupakan argumentasi teoretik terhadap permasalahan yang dibahas (Trimo, 2007 : 3). Selain itu (Sugiyono, 2008 : 91) mengungkapkan bahwa “kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan, peneliti mengasumsikan bahwa implementasi penilaian kinerja guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji Kabupaten Mesuji akan berjalan baik jika menggunakan pendekatan Manajemen Mutu Terpatu Pendidikan (MMTP) yang baik meliputi planning, organization, actuating dan contolling yang dilakukan oleh: 1) Peran Kepala Sekolah, 2) Peran asesor/penilai, 3) Peran Wakil kepala Sekolah khususnya bidang Kurikulum, 4) Peran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, 5) Peran Pengawas Sekolah, 6), Peran Guru, dan 7) Peran komite sekolah.

Kerangka pikir yang digunakan digambarkan model Stufflebeam yang dikenal dengan model penilaian yang meliputi (1) *context evaluation*, (2) *input evaluation*, (3) *process evaluation*, and (4) *Output*, atau lebih populer dengan singkatan *CIPO* (*Context, Input, Proses and Output*). Konsep evaluasi model CIPO dinyatakan oleh Stufflebeam, konsep tersebut ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki.

The CIPO approach is based on the view that the most important purpose of evaluation is not to prove but to improve (Madaus, Scriven, Stufflebeam, 1993: 118).

Input Evaluation (Evaluasi Masukan) merupakan masukan yang membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang

diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan, bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Komponen evaluasi masukan meliputi: a). Sumber daya manusia, b). Sarana dan peralatan pendukung, c). Dana atau anggaran, dan d). Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

“Process Evaluation (Evaluasi Proses) Evaluasi proses menekankan pada 3 tujuan:” (1) do detect or predict Inprocedural design or its Implementation during mplementation stage, (2) to provide information for programmed decisions, and (3) to maintain a record of the procedure as it occurs” Worthen & Sanders (1981: 137).

Evaluasi **proses** digunakan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang telah terjadi. Evaluasi proses meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dan diterapkan dalam praktik pelaksanaan program. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki dalam tindak lanjut.

Output Evaluation (Evaluasi Hasil) Evaluasi output memiliki fungsi penting seperti dirumuskan oleh Sax (1980: 598) adalah:

“To allow to project director (or teacher) to make decision regarding continuation, termination, or modification of program”.

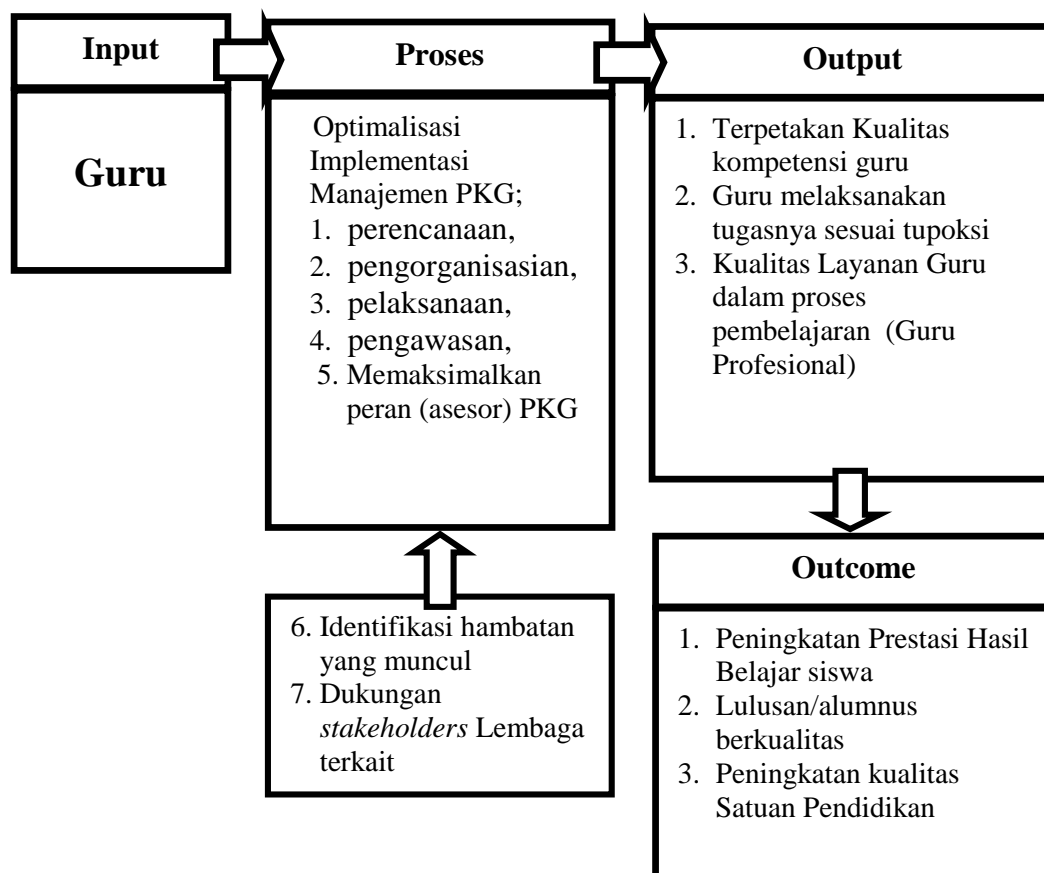
Dari hasil evaluasi proses diharapkan dapat membantu pimpinan atau guru untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan kelanjutan, akhir maupun modifikasi program. Sementara menurut Tayibnapi (2000:14) evaluasi *output* untuk membantu membuat keputusan selanjutnya, baik mengenai hasil yang telah dicapai maupun apa yang dilakukan setelah program itu berjalan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa evaluasi *Output* merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Data yang dihasilkan akan sangat menentukan apakah program diteruskan, dimodifikasi atau dihentikan (S. Eko Widyoko, 2007:112).

Muhlisin (2010 : 29) mengungkapkan dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain :1) Kemampuan menyusun perencanaan dan persiapan mengajar, 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar, 4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa, 5) Kemampuan mengelola kelas, 6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Pelaksanaan penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji merupakan salah satu aspek kegiatan penilaian untuk para guru untuk dapat memberikan kontribusi dalam upaya strategis peningkatan kualitas kompetensi guru. Capaian kompetensi pada PKG ini tidak hanya menyentuh tataran kompetensi pedagogik, namun juga mencakup kompetensi sosial dan kepribadian. Artinya bahwa PKG yang pertama sebagai pelengkap supervisi akademik, namun juga sebagai pengembangan karir guru itu sendiri yang berkaitan untuk nilai angka kredit untuk jenjang kenaikan pangkat.

Berdasarkan rumusan kajian di atas dalam pelaksanaan implementasi manajemen penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji menggunakan model di atas yang disesuaikan dengan kondisi (*contex*), serta digunakan sebagai dasar logika/*reasosing* kerangka pikir penelitian ini yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Input memberikan arahan mengatur keputusan, menentukan sumber pembelajaran, alternatif apa yang diambil, serta rencana dan strategi pencapaian kebutuhan. Komponen evaluasi masukan yang utama adalah Guru. Daya dukung *input* ini meliputi : 1) Sarana dan peralatan pendukung, 2) Dana atau anggaran, dan 3) Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan. *Input* meliputi pertimbangan tentang sumber dan perencanaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu program. Informasi yang terkumpul selama tahap penilaian hendaknya dapat digunakan oleh pengambil keputusan untuk menentukan sumber dan strategi, keterbatasan dan hambatan yang ada (Tayibnapis, 1989: 11).

Pada tataran **Input** meliputi komponen utama adalah guru. Dukungan pada proses input antara lain: sarana dan perangkat pembelajaran dan aturan-aturan yang berlaku. Pada komponen siswa dievaluasi kondisi masukan siswa yang meliputi kemampuan, motivasi dan keterampilan belajar. Komponen guru meliputi kesesuaian bidang ilmu dan jenjang pendidikan.

Komponen sarana meliputi buku teks dan sarana lain; laboratorium sains, komputer beserta kelengkapannya. Komponen perangkat pembelajaran meliputi program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), dan bahan ajar yang telah dikembangkan dan sarana lainnya didasari Permenegpan dan RB No.16 2009. Pendapat Tayibnapi ini sehaluan dengan pernyataan Wadsworth (1993: 85), bahwasanya:

'input evaluation was purposed to identifies and assesses system capabilities and alternative plans (procedures, staff, budgets, strategies, etc.)'

Dari kajian di atas bahwa Kerangka Pikir pada tataran input Penilaian Kinerja Guru di SMP negeri 2 Mesuji meliputi: 1) Siswa, 2) Guru (SDM), 3) Alat/media pembelajaran, 4) Perangkat pembelajaran, 5) Pendanaan, dan 6) Permenegpan dan RB No.16 tahun 2009.

Pada tataran **proses** meliputi koleksi data penilaian guru yang telah ditentukan dan diterapkan untuk praktik penilaian. Selanjutnya untuk metode dalam penilaian ini, yaitu dengan memantau kendala-kendala prosedural potensial yang dimiliki aktivitas tersebut dan masih mencermati berbagai kendala yang belum terantisipasi dengan baik. Berkaitan dengan penilaian proses, Fernandes (1984:7) menyatakan evaluasi proses mengambil tempat selama implementasi suatu aktivitas pendidikan. Ini berkenaan dengan implementasi nyata dari

program, deskripsinya, fasilitasnya, dan faktor-faktor penghambat keberhasilan program. Evaluasi proses lebih menitikberatkan pelaksanaan program Penilaian Kinerja yang meliputi (a) rancangan dan implementasi program, serta (b) hubungan interpersonal dan kinerja guru.

Dari kajian di atas bahwa Kerangka Pikir pada tataran **Proses** Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji meliputi:

- 1) Perencanaan /*Planing* Penilaian kinerja guru,
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*) penilaian kinerja guru,
- 3) Pelaksanaan (*Actuating*) penilaian kinerja guru,
- 4) Pengawasan/ (*Controlling*) penilaian kinerja guru, dan dilandasi oleh *Total Quality Educatin/TQE*,
- 5) Analisis peran penilai (asesor) dalam penilaian kinerja guru, dan
- 6) Hambatan-hambatan dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru Mesuji,
- 7) Dukungan *stakeholders* lembaga terkait dalam implementasi manajemen penilaian kinerja guru.

Dari pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, evaluasi *Output* merupakan penilaian yang dilakukan guna untuk melihat ketercapaian/ keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluasi apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan/modifikasi, atau bahkan dihentikan.

Dari uraian kajian di atas bahwa Kerangka Pikir pada tataran *output* Implementasi manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji meli-

liputi 1) Terpetanya Kualitas Guru hasil Penilaian Kinerja Guru, 2) Guru melaksanakan tugasnya sesuai rambu rambu-rambu tugas pokok dan fungsi (tupoksi), 3) Guru Profesional, yang akhirnya *ter-outcome*: Peningkatan Prestasi Hasil Belajar siswa, Lulusan- alumnus serta sekolah atau pendidikan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memaparkan pelbagai hal tentang: (a) pendekatan dan rancangan penelitian, (b) kehadiran peneliti, (c) lokasi penelitian, (d) sumber data, (e) prosedur pengumpulan data, (f) analisis data, (g) pengecekan keabsahan data, (h) tahapan penelitian.

3.1 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif fenomenologi. Dalam proses penentuan informan ini peneliti lebih memilih orang yang benar-benar memahami dan mengerti masalah yang dikaji, yakni dengan menggunakan *purposive sampling* naturalistik orientasi. Purposive sampling ini relevan dengan penelitian kualitatif. Sampel dalam penelitian kualitatif ini digunakan bukan untuk pengambilan konklusi generalisasi, melainkan untuk menggali informasi yang menjadi dasar dari rancangan teori yang muncul. Pendekatan Kualitatif fenomenologi dipilih dikarenakan objek penelitian ini berupa proses atau kegiatan atau tindakan beberapa orang yang diperankan kepala sekolah dan informan terpilih lainnya yakni implementasi penilaian kinerja guru.

Penelitian kualitatif, Moleong (2013:42) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan. Studi kasus ini juga merupakan penelitian tentang suatu 'kesatuan sistem'. Lebih lanjut penelitian

kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2013:6). Kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang terkait oleh tempat, waktu, atau ikatan tertentu. Penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna dan memperoleh pemahaman dari hasil evaluasi holistik dari temuan penelitian di lapangan tersebut. Pendekatan kualitatif dengan teori fenomenologi; yakni ini peneliti mengungkap fenomena yang ada dan berupaya mencari dan menemukan peristiwa-peristiwa, pendapat, dan isu yang ada serta fenomena yang muncul pada objek penelitian.

Menulis penelitian studi kasus ini bersifat unik dan menarik yang merupakan permasalahan dan keunikan real di tempat dengan kelebihan atau keunggulan pelaksanaan penilaian kinerja guru di tempat penelitian. Masalah yang diangkat harus betul-betul memiliki permasalahan yang harus dipecahkan oleh peneliti di wilayahnya. Implementasi penilaian kinerja guru awalnya belum berjalan secara maksimal di SMP Negeri 2 Mesuji. Penelitian ini mengungkap Peran Kepala Sekolah dengan optimalisasi fungsi-fungsi manajemen dalam implementasi penilaian kinerja guru, dengan menghimpun data di lapangan dan mengambil makna sehingga memperoleh pemahaman tentang manajemen implementasi penilaian kinerja guru. Untuk mengatasi permasalahan yang ini dilihat dari dengan pendekatan Total Quality Manajemen. Penggunaan pendekatan penelitian ini adalah kualitatif fenomenologi. Studi ini adalah sangat tepat karena

peneliti ingin mengetahui secara fenomena intrinsik dan ekstrinsik dari penerapan fungsi-fungsi manajemen khususnya manajemen pendidikan. Kemudian juga menganalisis yang menjadi tantangan hambatan dalam implementasi PKG, dilihat pula dukungan dari *stakeholders* yang ada yang bermanfaat pada guru, untuk kepentingan peningkatan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya menjadi guru profesional. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif Teknik pengumpulan data informasi penelitian dilakukan dengan menggunakan: teknik wawancara, pengamatan (observasi), dan dokumentasi, serta penilaian langsung memantau dan mencatat data dalam proses manajemen implementasi PKG dari perencanaan sampai pada controlling (pengawasan) melalui intensitas PKG dan diakhiri dengan refleksi yang berfungsi sebagai kaca mata besar untuk memperbaiki segala kekuarangan dalam kualitas manajemen implementasi kinerja guru, termasuk pelaksanaan Penilaian Kinerja itu sendiri di kelas.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

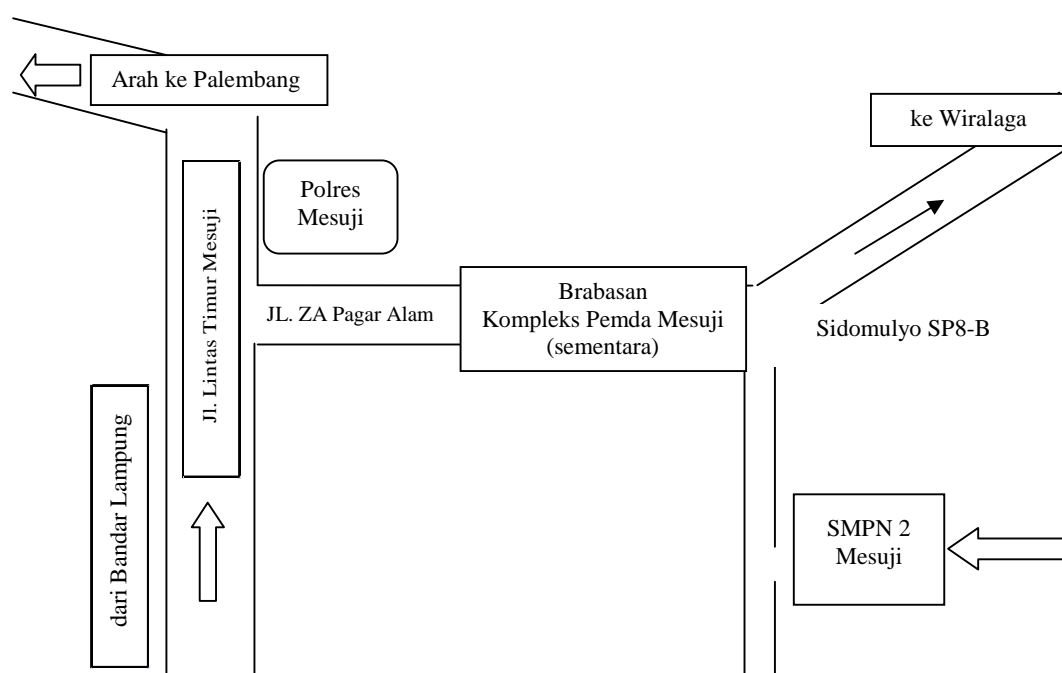
Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri 2 Mesuji Kabupaten Mesuji dan dilaksanakan dari bulan Oktober 2013 sampai dengan bulan Desember 2013. Alamat: terletak, Jalan ZA. Pagar Alam, di Desa Sidomulyo, SP-8B, Kecamatan Mesuji, Kabupaten Mesuji. Sekitar berjarak 20 km dari kompleks perkantoran Pemda Kabupaten Mesuji. Penelitian dilakukan pada jam efektif belajar pukul 7.30 sampai 13.30.

Pemilihan lokasi ini berdasarkan beberapa pertimbangan setelah diadakan observasi singkat yaitu dari kemenarikan dan keunikan (lain dari yang lain), bahwa SMP Negeri 2 Mesuji salah satu sekolah yang melaksanakan manajemen PKG

yang berjalan efektif efisien di Kabupaten Mesuji tingkat SMP juga didukung kegayutan guru dan siswa . Dari sumber yang diterima sedang di SMP di Kabupaten Mesuji yang lain belum berjalan optimal, bahkan belum berjalan.

Seting dan Lokasi penelitian di ruang kepala sekolah, Ruang wakil kepala, ruang guru, kelas, dan lingkungan/halaman sekitar sekolah.

Gambar 3.2.1 Denah Lokasi SMP Negeri 2 Mesuji



Keterangan Denah:

Dari arah Bandar Lampung melalui jalan lintas timur, melalui jalur Bandar Jaya Lampung Tengah, Terbanggi ke kanan ke arah Menggala, menuju arah Unit 2 Tulang Bawang. Kemudian lurus ke arah Simpang Penawar Tulang Bawang – Simpang Pematang, Kabupaten Mesuji. Dari Simpang Pematang di depan Polres Mesuji ke kanan arah Brabasan kompleks sementara perkantoran Pemkab Mesuji, lurus melewati desa Gedung Ram, Lingkar, lurus menuju Desa Sidomulyo SP8

B, Kecamatan Mesuji, Kabupaten Mesuji. Jarak dari Kota Menggala ke Simpang Pematang kurang-lebih 85 km. Jarak dari Bandar Lampung sampai kota Menggala kurang lebih 160 km. Kemudian jarak dari Simpang Pematang sampai SMP Negeri 2 Mesuji sekitar 45 km. Jadi total jarak dari Bandar Lampung sampai lokasi sekolah sekitar 295 km.

3.3 Kehadiran Peneliti

Peneliti pertama ke SMP Negeri 2 Mesuji pada hari Selasa tanggal 2 Oktober 2013 dengan tujuan utama bermaksud menyampaikan rencana penelitian. Peneliti bertemu dengan Kepala Sekolah di ruang Kepala sekolah. Kegiatan pertemuan tersebut dengan suasana keakraban karena peneliti di bulan September 2013 telah mengadakan observasi di SMP Negeri 2 Mesuji. Pertemuan pertama Peneliti langsung di depan pintu ruang Kepala Sekolah mengucapkan Asallamualikum, Kepala sekolah menjawab walaikum salam, langsung beliau mempersil duduk. Peneliti menyampaikan tentang judul penelitian yang dilaksanakan di SMP Negeri 2 Mesuji yakni "Implementasi manajemen PKG". Bapak Kepala Sekolah memberikan keterangan kesiapannya memberikan kesempatan dan membantu pelaksanaan kegiatan penelitian. Bahkan beliau langsung memanggil Waka Kurikulum untuk diperkenalkan yang juga membantu peneliti selama kegiatan penelitian di SMP Negeri 2 Mesuji.

Sesuai dengan dengan observasi awal bahwa pelaksanaan PKG sumatif dimulai awal bulan Oktober Kepala sekolah juga menyampaikan dan berkoordinasi dengan calon asesor, bahkan ke pemangku kepentingan seperti pihak dinas pendidikan dan kebudayaan, termasuk guru, dan komite, serta anak-anak. Setelah itu peneliti didampingi Wakil Kepala sekolah bidang kurikulum

dipersilakan oleh kepala sekolah berkenalan dengan beberapa guru yang ada jam di ruang guru. Lalu berkenalan beberapa saat kami menyampaikan tujuan yang melakukan penelitian tentang Implementasi Manajemen PKG di SMP Negeri 2 Mesuji, dan hal tersebut berkaitan langsung dengan guru-guru.

Posisi peneliti sebagai tolok ukur terhadap keberhasilan beberapa kasus. Penelitian pendekatan kualitatif ini menuntut kehadiran peneliti di lapangan, karena peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian sekaligus pengumpul data (Bikken,1998). Peneliti bertindak sebagai sebagai instrumen sentral untuk pengumpulan data. Hal senada ini juga dikemukakan oleh Sugiyono (2010:307) bahwa instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif Peneliti melakukan penelitian di SMP Negeri 2 Mesuji mulai Oktober sampai dengan Desember 2013 sehingga peneliti sangat memahami situasi, kebiasaan dan seluk beluk yang terjadi pada tempat penelitian. Kehadiran peneliti dibekali kemampuan metode penelitian kualitatif, etika penelitian, dan ilmu pengetahuan sesuai bidang yang diteliti. Dengan kata lain peneliti harus memiliki integritas, bukan personalisasi dari seorang peneliti ilmiah, melainkan terejawantahkan saat peneliti datang ke lokasi penelitian dan berbaur dengan informan. Penelitian dilakukan dengan observasi pada program yang yang telah berlangsung yakni PKG yang sebelumnya tidak berjalan, yaitu implementasi PKG (PKG).

Penentuan informan melalui teknik pengambilan sampel tetapi bukan untuk mewakili populasi melainkan berdasarkan relevansi dan kedalaman informasi serta didasarkan pada tema penelitian dan kondisi lapangan. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* sehingga peneliti dapat memperoleh

informasi data secara mendalam dari informan yang telah ditentukan. Teknik dilakukan secara terus menerus dari informan yang satu ke informan berikutnya, sehingga dapat diperoleh data yang semakin lengkap dan mendalam dan pencarian sampel ini dihentikan apabila data yang diperoleh dirasa sudah jenuh (Miles dan Huberman, 1992:47).

Seorang peneliti kualitatif harus memiliki ciri-ciri manusia sebagai *instrumen* yaitu responsif terhadap lingkungan dan pribadi-pribadi yang menciptakan lingkungan. Kemudian dapat menyesuaikan diri pada keadaan dan situasi pengumpulan data; menekankan keutuhan dalam memandang yaitu memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memandang konteksnya di mana ada dunia nyata bagi subjek dan informan yang memberikan suasana, keadaan dan perasaan tertentu; mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan; memproses data secepatnya; memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan; dan memanfaatkan kesempatan untuk mencari respon yang tidak lazim. Selanjutnya idiosinkratik yaitu memiliki kemampuan menggali informasi yang lain dari yang lain, yang tidak direncanakan semula, yang tidak terduga terlebih dahulu atau yang tidak lazim terjadi.

Kehadiran peneliti di lapangan dapat berkolaborasi langsung dengan subjek penelitian. Peneliti harus mampu berinteraksi dengan subjek secara wajar di lapangan, dan menyesuaikan diri dengan kondisi serta situasi yang ada. Kunci kesuksesan adalah hubungan yang baik antara subjek dan peneliti sebelum, selama, dan sesudah pelaksanaan penelitian di lapangan.

Selama penelitian di lapangan dituntut : 1) Berprilaku luwes, sederhana, ramah, dan senantiasa berusaha tampil dengan sikap dan berprilaku tidak

menonjolkan diri, 2) Menghormati etika pergaulan yang telah terbangun, berusaha menyesuaikan diri dengan adat kebiasaan subjek penelitian. Pada penelitian ini, peneliti sebagai instrumen utama, yakni berperan dalam memandu dari awal, selama, dan akhir penelitian. Banyak keuntungan yang diperoleh, bahwa peneliti sebagai instrumen utama.

Ditegaskan pula oleh Suharsimi Arikunto (2006:17) yang menyatakan keuntungan peneliti sebagai instrumen: 1) Peneliti memiliki daya kepekaan yang tinggi, mampu merespon dan memberikan penafsiran secara terus menerus pada gejala yang dihadapi, 2) Memiliki sifat adaptasi, yakni mampu menyesuaikan diri, mengubah taktik atau strategi mengikuti kondisi lapangan, 3) Memiliki kemampuan untuk memandang objek penelitiannya secara menyeluruh (holistik) mengaitkan gejala dengan konteks saat itu, mengaitkan dengan masa lalu dengan gejala kondisi yang sesuai, 4) Sanggup secara terus menerus menambah pengetahuan untuk bekal dalam melakukan interpretasi terhadap gejala, 5) Memiliki kemampuan klarifikasi agar dengan cepat memiliki kemampuan menarik kesimpulan mengarah pada perolehan hasil.

3.4 Sumber Data Peneliti

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Sumber data penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia (Miles dan Huberman, 1992:2). Kehadiran peneliti sebagai tolok ukur kesuksesan terhadap dalam perekrutan data penelitian.

Peneliti sebagai instrumen utama hal ini senada yang diungkapkan oleh Sugiyono (2010:307) bahwa peneliti itu merupakan atau menjadi instrumen utama dalam penelitian kualitatif. Kemudian fokus penelitian juga menjadi jelas, perlu

dikembangkan instrumen sederhana yang dapat melengkapi data untuk pembandingan dengan data yang telah ditemukan melalui wawancara dan observasi. Peneliti terjun langsung ke lapangan melakukan pengumpulan data, menganalisis mereduksi dan membuat kesimpulan.

Dikatakan pendapat ahli bahwa instrumen dari pilihan yang natural adalah manusia. Kita harus dapat melihat bahwa bentuk lain dari instrumen mungkin dipergunakan di tahap berikutnya dari suatu pemeriksaan, namun manusia adalah arus utama awal dan lanjutan. Tetapi kalau instrumen manusia telah dipergunakan secara ekstensif di langkah lebih awal dari pemeriksaan, maka satu instrumen dapat dihaluskan pada data instrumen yang telah memiliki hasil.

“ The instrumenst of choise in naturalistic inquiri in the huma., We shall see that other form of instrumentation may be used in later phase of inquiry but the human is the initial and continuing mainstay. But if the human instruments has been used extensively in earlier stages of inquiry, so that an instrument can be konstruktud that is grounded in the data the human instruments has product.”

(Lincon and Guba dalam Sugiono, 2010:306)

Sumber data manusia terdiri dari kepala sekolah, waka kurikulum, pengawas, asesor, kepala bidang pendidikan dasar (Kabid Dikdas) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji, guru, siswa, dan komite sekolah. Sumber data bukan manusia berupa dokumen-dokumen, sarana prasarana, yang berkaitan dengan implementasi manajemen Penilaian Kinerja Guru, serta hal lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Sumber data manusia (informan) pada penelitian ini berjumlah 18 orang, yang terdiri dari informan disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.4.1 Sumber Data Manusia/Informan

No.	Sumber Data		Jumlah Informan
	Informan	Kode	
1	Kepala Sekolah	KS	1
2	Wakil Kepala Sekolah	WK	3
3	Kasi Kurikulum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	KK	1
4	Pengawas Sekolah	PS	1
5	Asesor/Penilai PKG	AS	1
6	Pengurus Komite Sekolah	KM	2
7	Guru	GR	4
8	Kabid Dikdas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	KD	1
9	Siswa	S	4

Dalam proses penentuan informan ini peneliti lebih memilih orang yang benar-benar memahami dan mengerti masalah yang dikaji, yakni dengan menggunakan *purposive sampling*. Purposive sampling ini relevan dengan penelitian kualitatif. Ditegaskan oleh Moleong (1999), sampel dalam penelitian kualitatif digun bukan untuk pengambilan konklusi generalisasi, melainkan untuk menggali informasi yang menjadi dasar dari rancangan teori yang muncul.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif ini dapat dilakukan melalui teknik ; (1) pengamatan atau observasi (2) wawancara (3) dokumentasi (4) gabungan atau triangulasi (Sugiyono, 2010:309). Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, pencatatan data dan aktivitas langsung PKG, serta studi dokumentasi.

3.5.1 Observasi

Metode observasi (pengamatan) menurut (Djunaidi Ghony, 2012:166) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku,

kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Tujuan data observasional yakni untuk menggambarkan setting yang diobservasi, aktivitas-aktivitas dalam setting tersebut, orang-orang yang berpartisipasi dalam aktivitas-aktivitas tersebut, dan makna setting aktivitas dan partisipasi terhadap orang-orang tersebut (Patton:1980).

Dalam melakukan pengamatan peneliti terlibat secara pasif artinya tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan subjek penelitian dan tidak berinteraksi secara langsung. Peneliti hanya mengamati interaksi sosial yang mereka ciptakan baik dengan sesama subjek penelitian maupun dengan pihak luar. Observasi partisipasi adalah sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti melibatkan diri dalam kehidupan dari masyarakat yang diteliti untuk dapat melihat dan memahami gejala-gejala yang ada, sesuai dengan maknanya dengan yang diberikan atau dipahami oleh para warga yang diteliti.

Observasi yang dilakukan peneliti adalah mengamati keadaan pra-pelaksanaan implementasi PKG tentang kesiapan dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, hambatan-hambatan yang muncul serta dukungan *stakeholders* lembaga terkait.

Kemudian sarana dan prasarana serta instrumen perencanaan jadwal PKG, Surat Keputusan Kepanitiaan PKG, instrumen penilaian, perangkat pembelajaran, pengembangan bahan ajar, dan media dan alat pembelajaran. Pengamatan dan perekaman juga dilakukan pada proses Kegiatan Belajar Mengajar mulai perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Observasi dilakukan dengan tujuan guna untuk membuktikan hasil dari wawancara yang didapat terhadap kenyataan yang ada di lapangan. Alat yang

digunakan dalam observasi adalah lembar instrumen pengamatan dan untuk mencatat hal-hal yang berkaitan dengan implementasi manajemen PKG serta faktor-faktor yang menjadi hambatan dan kendala implementasi manajemen PKG. Lembar observasi digun agar lebih efektif dalam melakukan observasi sehingga pengamatan lebih mendalam.

Informan narasumber yang dipilih (key-informan) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepala SMP Negeri 2 Mesuji selaku leadher manajerial di sekolah;
- b. Wakil Kepala Sekolah kaitannya dengan teknis PKG di sekolah;
- c. Kasi Kurikulum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan relevansinya dengan teknis pengembangan kurikulum;
- d. Pengawas Sekolah;
- e. Komite Sekolah sebagai masukan adanya perubahan kemampuan guru mengajar menyadap laporan imbas positif adanya PKG dari anak dan orangtua;
- f. Guru yang tergabung dalam wadah MGMP sekolah;
- g. Asesor/penilai dalam PKG;
- h. Kabid Dikdas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- i. Siswa.

Observasi yang dilakukan peneliti disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 3.5.1.1 Kegiatan Observasi di Lapangan

No.	Ragam Situasi yang Diamati	Keterangan
1.	Sebelum pelaksanaan PKG	Persiapan PKG
2.	Selama Implementasi PKG	di dalam/di luar kelas
3.	Sesudah PKG	Kompilasi Nilai PKG
4.	Pelaksanaan Refleksi PKG	
5.	Evaluasi program tindak lanjut Penilaian PKG	

(Buku 2 PKG, 2011:14)

3.5.2 Wawancara

Menurut Lincoln dan Guba (1985:269) wawancara adalah percakapan yang bertujuan , biasanya antara dua orang (tetapi kadang-kadang lebih) yang diarahkan oleh salah seorang dengan tujuan untuk memperoleh keterangan. Lebih lanjut Lincoln dan Guba dalam Sugiyono (2010:322) menyatakan bahwa langkah-langkah dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif adalah:

1. Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan,
2. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang menjadi bahan pembicaraan,
3. Mengawali atau membuka alur wawancara,
4. Melangsungkan alur wawancara,
5. Mengkonfirmasi ikhtiar hasil wawancara dan mengakhirinya,
6. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan,
7. Mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh.

Pengumpulan data dengan teknik wawancara dilakukan peneliti dengan di antaranya dengan merekam melalui catatan-catatan ide-ide pokok jika memungkinkan dengan alat perekam. Teknik pengumpulan data dengan

wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada teknik wawancara yaitu wawancara mendalam (*depth interview*) maksud mengadakan wawancara seperti yang ditegaskan Lincoln dan Guba (1984:266). Juga dalam (J. Moleong, 2013:186), antara lain mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi; kebulatan- kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan- kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang datang; memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Pada fokus penelitian ini, peneliti secara arif menanya, dan secara aktif mendengarkan agar dapat memahami apa-apa yang penting untuk diketahui, terutama mengenai latar dan pengalaman seseorang yang sedang berada di tempat latar penelitian. Percakapan wawancara yang dilakukan tidak dikonsept terlebih dahulu, tetapi peneliti mengajukan pertanyaan secara tepat terhadap fokus penelitian, kemudian mendengarkan secara teliti terhadap isyarat-isyarat yang diberikan oleh informan.

Wawancara yang digun adalah wawancara tak terstruktur yaitu mirip percakapan informal. Tujuan dari wawancara adalah untuk memperoleh bentuk-bentuk informasi atau isyarat-isyarat dari semua informan. Wawancara dilakukan peneliti kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, asesor, pengawas, komite, kabid dikdas, guru, dan siswa di kelas. Wawancara juga dilakukan beberapa tahapan: (1) menentukan siapa yang diwawancarai, (2)

mempersiapkan wawancara, (3) gerakan awal, (4) melakukan wawancara dan memperoleh rangkuman hasil wawancara (Sonhaji, 1994:66). Wawancara ini dilakukan kesepakatan terlebih dahulu tentang tempat dan waktu agar tidak mengganggu aktivitas informan. Dalam posisi ini peneliti membuat catatan-catatan mengenai ide-ide pokok (central idea) hal ini untuk mempermudah penganalisisan. Kemudian catatan hasil wawancara tadi ditulis ulang ke dalam transkrip wawancara.

Data yang diperoleh dengan teknik wawancara ini berupa data optimalisasi manajemen implementasi PKG yang meliputi data: (1) perencanaan PKG, (2) pengorganisasian PKG, (3) pelaksanaan PKG, (4) pengawasan PKG (5) peran penilai (asesor) dalam PKG, (6) hambatan-hambatan dalam implementasi PKG, (7) dukungan *stakeholders* lembaga terkait dalam PKG.

Berdasarkan fokus permasalahan penelitian maka pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam wawancara adalah sesuai daftar pertanyaan yang diajukan peneliti disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 3.5.2.1 Daftar Pertanyaan Bahan Wawancara.

No	Sub-Fokus Penelitian	Indikator	Pertanyaan	Informan
1.	Perencanaan penilaian kinerja guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji,	Mendeskripsikan aspek-aspek perencanaan PKG	1. Bagaimanakah tahap awal dalam merencanakan Implementasi PKG di SMPN 2 Mesuji. 2. Maaf jika berkenan, mohon dijelaskan ya Pak, hal-hal apa sajakah yang harus dipahami guru pada tahap persiapan dalam perencanaan PKG ini	Kepala sekolah, wakasek, Guru, Kasi Kurikulum, Pengawas

			<p>Pak?</p> <p>3. Apakah perencanaan program PK guru benar-benar sudah mengarah pada proses yang efektif, efisien, obyektif, dan akuntabel untuk menggambarkan kinerja guru yang sesungguhnya dalam melaksan tugasnya Pak?</p> <p>4. Pada tahap awal dalam perencanaan PKG di SMPN 2 Mesuji, secara administrasi apa saja ya pak yang dipersiapkan?</p> <p>5. Bagaimanakah mekanisme penjadwalannya dalam perencanaanya Pak, apakah tidak mengganggu jam pembelajaran di kelas?</p> <p>6. Dalam menyusun rencana PKG, kompetensi apa saja pak yang harus dipersiapkan pengawas kaitannya dengan penilaian di lapangan?</p>	
2.	Pengorganisasian PKG (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji,	Mendeskripsikan aspek-aspek pengorganisasian PKG	<p>1. Bagaimana teknik pengorganisasian semua guru agar semua guru bisa dilaksanakan PKG di SMPN 2 Mesuji?</p> <p>2. Secara teknis hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam mengkoordinasikan guru-guru dalam pelaksanaan PKG?</p> <p>3. Bagaimanakah peran</p>	Kepala sekolah, wakur Guru, Kasi Kurikulum

			<p>Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji dalam mengkoordinasikan PKG kabupaten agar program PKG di sekolah-sekolah bias efektif?</p> <p>4. Bagaimana pak sistem koordinasi yang diperankan Kasi Kurikulum terhadap sekolah-sekolah khususnya SMP di Kabupaten Mesuji kaitannya implementasi PKG?</p> <p>5. Dalam konteks kebij apa tujuan PKG itu ya Pak?</p>	
3.	Pelaksanaan PKG (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji,	Mendeskrpsi kan aspek/hal pelaksanaan PKG	<p>1. Kapan pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji?</p> <p>2. Bagaimanakah prosedur pelaksanaanya?</p> <p>3. Bagaimana juga ya pak mekanisme pelaksanaan PK guru di SMPN 2 Mesuji?</p> <p>4. Bagaimanakah tahapan pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji?</p> <p>5. Bagaimanakah teknik kompulasi penilaian dalam pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji?</p> <p>6. Bagaimana akuntabilitas pelaksanaan PK GURU di sekolah? Apakah terjamin keberlanjutannya dan apa rekomendasi untuk peningkatannya Pak?.</p> <p>7. Bagaimana bentuk</p>	<p>Kepala sekolah, wakur</p> <p>Guru,</p> <p>Assesor</p>

			<p>Pelaksanaan peningkatan kualitas guru selain melalui PKG ini pak?</p> <p>8. Bagaimanakah teknis pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji pada tahap selama pengamatan Pak?</p> <p>9. Bagaimanakah teknis pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji pada tahap setelah pengamatan Pak?</p> <p>10. Bagaimana kesiapan dan persiapan para guru dalam pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji Pak?</p> <p>11. Bagaimana peran teman guru (sejawat) untuk mendukung pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji ini?</p> <p>12. Bagaimana asesor menilai Bapak selama pengamatan lam pelaksanaan PKG di kelas?</p> <p>13. Bagaimana manfaat dari guru lain (teman sejawat) dalam pelaksanaan PKG ini?</p> <p>14. Sudahkah pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji disosialisasikan ke guru dan seperti apa bentuknya Pak?</p> <p>7. Kapan mulai implementasi pelaksanaan PKG di Kabupaten Mesuji dan bagaimana sistem pengawasannya dari Dinas Pendidikan Pak?</p>	
--	--	--	---	--

4.	Pengawasan/ Control PKG (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji,	Mendes- kripsikan aspek-aspek kepenga- wasan dalam PKG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah Tugas dan tanggung jawab pihak terkait pengawasan dalam pelaksanaan PKG khususnya Pengawas Sekolah Kabupaten Mesuji? 2. Dari proses pengawasan sejauh mana kekuatan dan kelemahan dari implementasi PKG? 3. Apakah kegiatan PKG berdampak pada peningkatan kompetensi guru dalam memberikan layanan pendidikan di SMPN 2 Mesuji, khususnya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari memfasilitasi pembelajaran? 4. Secara rinci, apa manfaat pelaksanaan PKG dan hasil yang diperoleh dikaitkan dengan kebij dan perlakuan dalam hal ini Kasi Kurikulum Dinas pendidikan Pak? 5. Apakah ada Pak dalam pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana dan harapan yang sebenarnya dan belum sesuai dengan prosedur pelaksanaan PKG itu sendiri? 6. Bagaimana dan apa pak keunggulan manajemen di SMPN 2 Mesuji dalam 	Pengawas Kepala Sekolah Guru
----	---	---	--	---

			<p>memanaj implementasi PKG dibanding sekolah lain pak?</p> <p>7. Adakah rekomendasi, saran Bapak pengawas dengan mengambil pengalaman dan keunggulan manajemen implementasi PKG dari SMPN 2 Mesuji pak?</p> <p>8. Bagaimana kualitas hasil belajar setelah PKG ini pak?</p> <p>9. Apakah PKG memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kompetensi guru dan juga termasuk prestasi hasil belajar siswa.?</p>	
5.	Peran penilai (asesor) dalam PKG (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji,	Mendes-kripsikan peran (asesor) PKG	<p>1. Bagaimana Sikap guru dan siswa terhadap implementasi PKG?</p> <p>2. Bagaimanakah peran pengawas terhadap implementasi pelaksanaan PKG khususnya di SMP Negeri 2 Mesuji?</p>	<p>waka kurikulum, Asesor</p> <p>Pengawas</p>
6	Hambatan-hambatan dalam implementasi PKG (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji,	Mendes-kripsikan Hambatan-hambatan dalam implemen-tasi PKG	<p>1. Bagaimana mutu implementasi PKG di SMP Negeri 2 Mesuji?</p> <p>2. Kalian apakah sudah mengetahui bahwa di SMPN 2 telah diad PKG di kelas?</p> <p>3. Bagaimana suasana belajar kalian setelah ada kegiatan PKG?</p> <p>4. Dengan adanya PKG, apa yang membuat belajar kalian semakin menarik dan menyenangkan?</p>	<p>Kepala sekolah, waka kurikulum, Guru, Komite, dan Siswa.</p>

			<p>5. Adakah peningkatan dengan hasil belajar kalian?</p> <p>6. Bagaimana dengan motivasi kalian apakah ada peningkatan semangat belajar dengan adanya PKG ini</p> <p>7. Perlukah PKG ini perlu berjalan terus di sekolah kalian ini?</p>	
7	<p>Dukungan <i>stakeholders</i> dalam implementasi PKG (PKG) untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 2 Mesuji.</p>	<p>Mendeskrripsikan dukungan <i>stakeholders</i> lembaga terkait dalam implementasi PKG</p>	<p>1. Bagaimanakah Tugas dan tanggung jawab pihak terkait dalam pelaksanaan PKG khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten Mesuji?</p> <p>2. Maaf Pak, mohon keterangan, bagaimana program Kasi Kurikulum Dinas Pendidikan dikaitkan dengan Implementasi PKG di SMP kab. Mesuji?</p> <p>3. Bagaimana Pak, manfaat posistif yang dapat dipetik khususnya komite wakil dari orangtua/wali terhadap pelaksanaan implementasi PKG di SMPN 2 Mesuji?</p> <p>4. Apa yang dapat diperankan oleh komite khususnya pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji ini Pak?</p> <p>5. Bagaimana pendapat para orangtua atau komite dengan hadirnya PKG di SMPN 2 Mesuji ini Pak, mungkin juga</p>	<p>Kabid Dikdas</p> <p>Kasi Kurikulum</p> <p>Pengurus Komite sekolah</p>

			<p>mendapat informasi dari putra-putrinya perkembangan mutu pembelajaran di kelas?</p> <p>6. Seperti apa pak dukungan komite sekolah terhadap pelaksanaan PKG di SMPN 2 Mesuji ini?</p> <p>7. Bagaimana peran Dinas Pendidikan kaitannya dengan Implementasi PKG khususnya di SMPN 2 Mesuji Pak?</p> <p>8. Apa saja Pak Tugas dan Tanggung Jawab Tingkat Kabupaten melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Mesuji terhadap implementasi pelaksanaan PKG?</p> <p>9. Berupa apa Pak yang sementara ini sudah dilaksan dalam upaya meningkatkan kompetensi guru dengan koordinasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji?</p> <p>10. Adakah Pak program tindak lanjut temuan hasil PKG di SMPN 2 Mesuji ini yang ternyata juga ada beberapa guru yang nilai PKG-nya di bawah standar atau rendah.</p>	
--	--	--	---	--

3.5.3 Studi Dokumentasi

Pengertian dokumen yaitu pertama, berarti sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan daripada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terlukis, dan petilasan-petilasan arkeologis. Pengertian kedua diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi, dan lainnya.

Dokumen menurut (Djunaidi Ghony, 2012:199) adalah setiap catatan tertulis yang berhubungan dengan peristiwa masa lalu, baik yang dipersiapkan maupun yang tidak dipersiapkan untuk suatu penelitian. Dokumen meliputi materi atau bahan seperti : fotografi, video, film, memo, surat, diary, rekaman kasus klinis dan sebagainya yang dapat digun sebagai bahan informasi penunjang dan sebagai bagian berasal dari kajian kasus yang merupakan sumber data pokok berasal dari hasil observasi partisipan dan wawancara mendalam.

Dokumen-dokumen yang sudah ada bahkan sudah lama digunakan peneliti sebagai sumber data. Dokumen juga digun untuk memperkuat argumen atau menambah ide peneliti yang bisa dipertanggungjawabkan. Menurut Suharsimi Arikunto (2006 : 231) “Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda dan sebagainya”.

Studi dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati. Dengan menggunakan teknik dokumentasi ini peneliti memegang chek-list untuk mencatat variabel yang sudah ditentukan dalam penelitian yang dilakukan. Apabila terdapat/muncul variabel yang dicari, maka peneliti tinggal membubuhkan tanda *chek* di tempat yang sesuai. Untuk mencatat hal-hal yang

bersifat bebas atau belum ditentukan dalam daftar variabel peneliti dapat menggunakan kalimat bebas (Suharsimi Arikunto, 1998 : 237).

3.6 Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah data yang tersedia dari berbagai sumber baik dari observasi dilapangan, wawancara dan analisis dokumen. Hasil wawancara dari informan dianalisis data secara kualitatif guna mengungkap implementasi manajemen PKG di SMP Negeri 2 Mesuji.

Menurut Sugiyono (2010:337) bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data periode tertentu. Kemudian ditegaskan Patton (1980) menyatakan bahwa penelitian kualitatif terdiri atas: (1) deskripsi yang rinci (*detail description*), (2) pernyataan seseorang (*direct quation*) tentang pengalaman sikap, dan keyakinan pikirannya, dari dokumen-dokumen.

Ditegaskan oleh Miles dan Hubbertman (1992) data kualitatif terdiri banyak kata-kata dan bukan angka-angka yang deskripsinya memerlukan interprestasi sehingga dapat diketahui makna dari kata-kata tersebut sehingga dalam analisis data harus dilakukan selama dan proses pengumpulan data.

Data tersebut banyak sekali, setelah dibaca secara cermat, dipelajari dan ditelaah, langkah berikutnya peneliti mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusun dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu kemudian dikategorikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melakukan peng-kodingan.

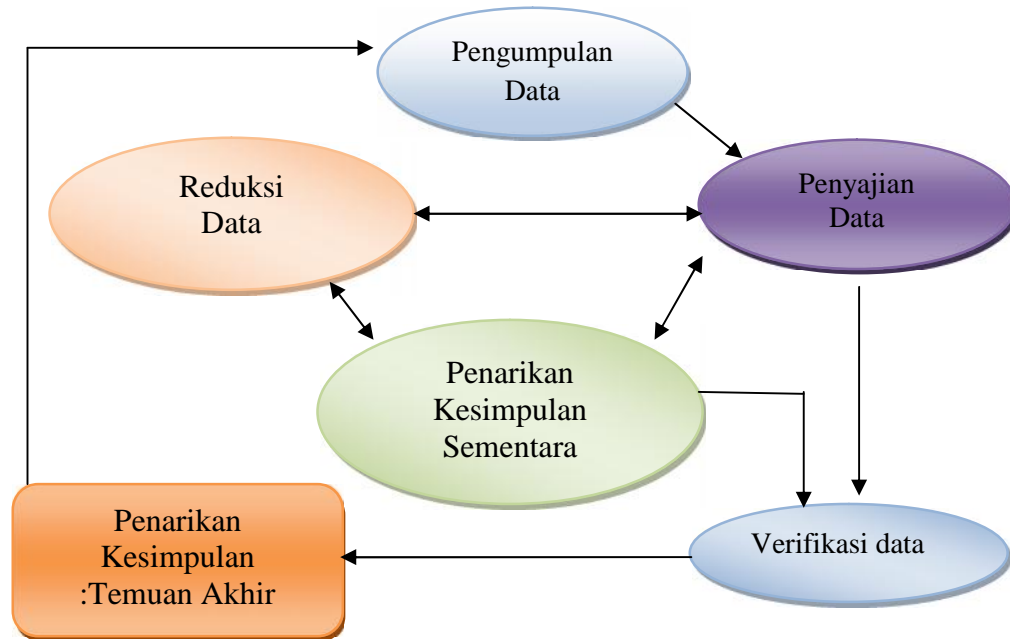
Dengan demikian peneliti harus mengumpulkan data yang akurat selama proses penelitian berlangsung, sehingga apa yang terjadi di lapangan mampu disampaikan dengan baik.

Tahap akhir dari proses analisis data ini adalah mengad pemeriksaan keabsahan data. Setelah selesai tahap ini mulailah kita tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substansif dengan menggun metode tertentu (Ghony dan Almansur, 2012).

Pendalaman pemahaman yang baik sangat diperlukan peneliti terutama kondisi satuan atau unit adalah satuan dari suatu latar sosial. Pada dasarnya satuan ini merupakan alat untuk menghaluskan pencatatan data yang dilakukan oleh peneliti.

Satuan di sini adalah satuan dalam kehidupan sosial adalah merupakan kebulatan di mana seseorang mengajukan pertanyaan. Dalam menamai satuan tersebut sebagai satuan informasi yang memiliki fungsi untuk menentukan atau untuk mendefinisikan kategori-kategori yang ada. Satuan itu adalah bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dari bagian yang lain.

Untuk memproses analisis data dalam model Miles dan Hubberman (1986) dapat melalui tiga proses utama, seperti yang terlihat pada gambar berikut.



Gambar 3.1 Pola Interaktif Data Penelitian Miles dan Hubberman (1992:20)

Berdasarkan gambar di atas langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah:

1. Proses Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan cara membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi dan menulis memo. Reduksi data ini berlangsung secara terus menerus selama kegiatan penelitian yang berorientasi kualitatif berlangsung. Reduksi data merupakan suatu proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstr dan transformasi data 'kasar' yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lokasi penelitian.

2. Proses Penyajian Data

Penyajian data yang digunakan adalah berupa matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Penyajian data di sini merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

Dengan melihat penyajian data, peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat peneliti dari penyajian tersebut. Penyajian data yang digunakan adalah berupa matriks, grafik, jaringan, dan bagan.

3. Proses Menarik Kesimpulan

Proses menarik kesimpulan dimulai dari mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat dan proposisi. Peneliti harus mampu menangani kesimpulan tersebut secara longgar, tetap terbuka dan skeptis. Reduksi kesimpulan bermula dari belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih jelas, rinci dan mengakar lebih kuat. Kesimpulan adalah berupa temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau justru masih gelap sehingga setelah diselidiki menjadi jelas, dapat berupa kausal atau hubungan interaktif, hipotesis atau teori. Penulisan data dalam teks naratif ditulis secara singkat dan jelas serta komunikatif. Dalam menyajikan penulis memaparkan secara rinci, sistematis dan menarik.

Seluruh data yang terkumpul oleh peneliti dibaca, dipahami dan dianalisis secara intensif. Langkah-langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Pengorganisasian Data

Data hasil dari observasi, wawancara dan analisis dokumen yang berhasil dihimpun oleh peneliti ditata dan diberi nomor urut berdasarkan kronologis waktu pengumpulan. Lembaran-lembaran data diberi nomor halaman dan dibuat semacam daftar isi untuk memudahkan penelusuran.

2. Penentuan Sistem Koding

Mengidentifikasi topik-topik data kemudian mengelompokkan ke dalam kategori-kategori. Setiap kategori diberi kode yang menggambarkan cakupan topik. Kode digun untuk mengorganisasikan satuan-satuan data. Satuan data adalah potongan-potongan catatan lapangan berupa kalimat, satu alenia atau urutan alenia. Pengkodean dibuat secara rinci berdasarkan pada teknik pengumpulan data dan kelompok informan.

Tabel 2.1 Pengkodean Sumber Data Informan

Teknik Pengumpulan Data		Sumber Data		Pengumpulan data	
Kegiatan	Kode	Informan	Kode	Pelaksanaan	Waktu
Wawancara	W	Kepala Sekolah	KS	W1/W2 (wawancara ke-1/ke-2)	Waktu pelaksanaan wawancara
		Wakil Kepala sekolah Bidang Kurikulum	WK		
		Kasi Kurikulum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	KK		
		Pengawas Sekolah	PS		
		Asesor PKG	AS		
		Komite Sekolah	KM		
		Guru	GR		
		Kabid Dikdas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	KD		
		Siswa	S		
Observasi	O				
Dokumentasi	D				

Contoh Penggunaan Kode dan Teknik Membacanya: W.WK.W1.27122013

W	Wawancara
WK	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum
W1	Wawancara ke-1
27122013	Tanggal 27 Desember 2013

3. Menyortir Data

Bogdan dan Biken (1982:166-170) menyatakan bahwa dalam menyortir data ada tiga cara: (1) *The cut up and put in folders approach*, (2) *The file card system*, dan (3) *Information Retrieval Card*.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan cara *The cut up and put in folders approach* (pendekatan potong simpan dalam map). Data disortir dilakukan dengan cara pendekatan potong-simpan dalam map (*the cut up and put in folders*) yaitu memotong catatan menurut kategori dan menetapkan satuan-satuan data tersebut ke dalam map.

Data atau catatan yang telah terpotong-potong ini adalah dari sumber asli setelah dikopi, sedang yang asli disimpan dalam untuk master. Kemudian selanjutnya memberikan tanda/label pada folder map tersebut dengan kode nomor atau frase kata sesuai kebutuhan.

4. Memformat Data

Data disajikan secara sistematis ke dalam bentuk matriks. Hasil penelitian diambil dari satuan data.

3.7 Pemeriksaan Keabsahan Data

Pada penelitian ini penjaminan keterpercayaan data yang diperoleh pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan didasarkan atas kriteria

tertentu. Kriteria tersebut adalah: (1) derajat kepercayaan/*kredibilitas*, (2) keteralihan/*transferabilitas*, (3) kebergantungan/*dependabilitas*, (4) kepastian/*konfirmabilitas* (Moleong, 1999:173).

Dari beberapa kriteria di atas penelitian ini menggunakan teknik derajat kepercayaan/*kredibilitas*. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pengecekan *kredibilitas* (derajat kepercayaan) dan auditabilitas (*audibility*). Kemudian penelitian ini cara yang dilakukan untuk menjaga *kredibilitas* data yaitu dengan teknik: keterlibatan yang diperpanjang, observasi yang terus menerus, dan triangulasi. Cara kredibilitas yaitu meningkatkan kemungkinan temuan yang dapat dipercaya dihasilkan.

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data dan tidak hanya dilakukan dalam waktu yang singkat, tetapi memerlukan waktu perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti tinggal di lokasi penelitian sampai mencapai kejenuhan dalam pengumpulan data tercapai. Kelebihannya adalah membatasi gangguan dari dampak peneliti pada konteks, membatasi kekeliruan atau bias peneliti, mengkompensasikan pengaruh dari kejadian-kejadian yang tidak biasa dan meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

Observasi yang terus menerus berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan dalam observasi adalah menemukan cirri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci, pengamatan

menyedi kedalaman. Pengamatan dilakukan pada faktor-faktor yang menonjol kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan awal tampak salah satu faktor atau seluruhnya yang ditelaah sudah dipahami dengan cara biasa.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Sesuatu yang lain itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi dapat dilakukan dengan sumber, dengan metode, dan dengan teori. Triangulasi dengan sumber dapat dicapai dengan jalan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; membandingkan apa yang dikat orang di depan umum dengan apa yang dikatnya secara pribadi, membandingkan apa yang dikat orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikat sepanjang waktu.

Kemudian membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang-orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada atau orang pemerintahan; dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen (Michael Quinn Patton dalam Djunaidi Ghony, 2012:322).

Pemeriksaan dependabilitas (keajegan) adalah mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Dependensi data diperoleh melalui triangulasi sumber. Objek dan isu yang sama ditany kepada beberapa sumber misalnya Kepala Sekolah, Komite Sekolah dan Guru.

Pemeriksaan konfirmabilitas (kecocokan) data adalah merupakan pemeriksaan ketegasan (temuan), di samping teknik triangulasi dan jurnal refleksi

yang disarankan oleh (Guba. 1981 dalam Djunaidi Ghony, 2012:333) untuk konfirmasi terlihat berkaitan dengan proses pemeriksaan, karena itu tidak lagi dibahas secara panjang lebar dan independen.

Kepercayaan utama untuk operasionalisasi konsep pemeriksaan harus melihat pada pandangan (Edward S Halpen 1983 dalam Djunaidi Ghony, 2012:333), terkait dengan kajiannya ada dua manfaat yang dapat diambil terkait dengan confirmability, yaitu : (1) spesifikasi tentang item-item yang harus dimasukkan ke dalam jejak pemeriksaan, jejak tentang materi yang disusun untuk kegunaan auditor, secara metafora analog dengan keakuntanan fiskal; (2) suatu algorithm yakni proses pemeriksaannya itu sendiri. Dokumen yang dikaji meliputi kelengkapan action-plan implementasi PKG Guru, kepanitiaan PKG, dan perangkat pembelajaran dari guru yang terkena PKG. Dalam penelitian ini pengecekan kredibilitas data menggun teknik triangulasi yaitu triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori.

3.8 Tahapan Penelitian

Menurut Lexy J. Moleong (2008) tahapan penelitian kualitatif terdiri dari :

3.8.1 Tahap Pra-Lapangan

Pada tahap pra-lapangan ini kegiatan yang dilakukan adalah menyusun rancangan penelitian berupa suatu proposal yang terdiri dari pendahuluan, kajian pustaka dan kerangka pikir penelitian dan metode penelitian yang digunakan; lokasi penelitian dilaksanakan pada SMP Negeri 2 Mesuji; mengurus perizinan penelitian pada fakultas FKIP Unila; karena peneliti bertugas di tempat penelitian maka penjajakan dan penilaian lokasi penelitian sudah dipahami dengan maksimal; dalam memilih dan informan peneliti menentukan kepala

sekolah, komite sekolah, waka krikulum, asesor, pengawas, guru, dan siswa; dan persiapan perlengkapan penelitian berupa alat rekam pedoman observasi, pedoman wawancara dan daftar studi dokumentasi.

Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan Bulan Agustus sampai dengan September 2013.

3.8.2 Tahap Lapangan

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti dalam adalah memahami dan mendalami seting-latar penelitian yaitu ingin mengetahui implementasi manajemen sekolah terkait PKG dan melakukan wawancara dengan informan yang sudah ditentukan dan melakukan observasi di lingkungan sekolah dan bengkel; membuat catatan-catatan berupa data dan dikumpulkan dalam suatu file.

3.8.3 Tahap Analisis Data

Kegiatan yang dilakukan adalah menganalisis data dengan konsep analisis data mulai dari paparan data yaitu memilih data kemudian mereduksi membuat bagan konteks dari temuan data. Kemudian membahas data secara triangulasi dengan membandingkan data dari informan satu ke informan yang lain atau dengan suatu teori yang ada di kajian pustaka. Selanjutnya menyimpulkan hasil penelitian yang disusun dalam tiga bagian yaitu kesimpulan, implikasi dan saran.

3.8.4 Tahap Pelaporan

Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah menyusun hasil-hasil penelitian ke dalam bentuk laporan penelitian.

Tahapan ini berupa hasil penelitian dari beberapa tahap sebelumnya yang berbentuk draft pelaporan hasil penelitian yang meliputi latar belakang penelitian,

kajian referensi pustaka, teknik dan metode yang digunakan, bentuk penyajian data penelitian, kemudian pengkajian temuan penelitian diakhiri konklusi secara deskriptif naratif.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Simpulan

5.1.1 Perencanaan (*Planing*) Penilaian Kinerja Guru

Tahap perencanaan, hal-hal yang perlu dilakukan oleh tim penilai maupun guru yang dinilai, meliputi: a) memahami Pedoman PK Guru, terutama tentang sistem yang diterapkan dan posisi PK Guru dalam kerangka pembinaan dan pengembangan profesi guru, b) memahami pernyataan kompetensi guru yang telah dijabarkan ke dalam bentuk indikator kinerja, c) Memahami penggunaan instrumen PK Guru dan tata cara penilaian yang akan dilakukan, termasuk cara mencatat semua hasil pengamatan dan pemantauan, serta mengumpulkan dokumen dan bukti fisik lainnya yang memperkuat hasil penilaian, d) memberitahukan (mensosialisasikan) rencana pelaksanaan PK Guru kepada guru yang akan dinilai sekaligus menentukan rentang waktu jadwal pelaksanaannya. Secara teknis pertama diadakan rapat kecil yang dihadiri Kepala sekolah, waka kurikulum, dan guru senior yang bersertifikat PKG. Pada tataran Perencanaan (*Planing*) Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji adalah direncanakannya beberapa hal berikut: 1) Pembentukan dan penyusunan Surat Keputusan Kepala Sekolah tentang kepanitiaan PKG, 2) Penentuan waktu sosialisasi ke dewan

guru/asesi, 3) Penyiapan bahan, materi, dan informasi sosialisasi PKG ke guru/asesi, 4) Persiapan penyusunan instrument penilaian dan rekapitulasi nilai, 5) Penentuan nama-nama asesori, baik dari internal sekolah maupun eksternal, 6) Penentuan penjadwalan pelaksanaan PKG, 7) Pelaksanaan PKG, 8) Refleksi, Evaluasi, dan tindak lanjut PKG.

5.1.2 Pengorganisasian (*Organizing*) Penilaian Kinerja Guru

Tahap pengorganisasian PKG ditunjukkan dengan indikator : 1) adanya rancangan struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumberdaya keuangan, fisik, bahan, dan tenaga organisasi, 2) Pengelompokan kegiatan diikuti penugasan yang diberi wewenang mengawasi kelompok, 3) adanya hubungan antara fungsi, jabatan, tugas, dan pegawai, 4) Pembagian tugas yang tepat dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut. Program Penilaian Kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji dalam pengorganisasian tidak hanya melibatkan personal internal sekolah juga dikoordinasikan dengan calon asesori dari luar termasuk pengawas, pemangku kepentingan terkait khususnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan agar program tersebut mendapat persetujuan dan dukungan yang lebih menyeluruh di program Dinas pendidikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan pada **Pengorganisasian (*Organizing*)** Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji adalah diorganisasikannya beberapa unsur melalui kegiatan berikut:

1. Pengadaan Rapat Koordinasi guru, karyawan, dan staf lain,
2. Mengadakan pemberitahuan dan koordinasi dengan Kasi kurikulum dan kabid Dikdas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji,
3. Koordinasi dengan

pengawas sekolah, 4. Koordinasi dengan asesor/penilai, 5. Koordinasi dengan Tim kompilasi nilai.

Pengorganisasian Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji tergambar pada struktur berikut ini:

STRUTUR PELAKSANAAN
PENILAIAN KINERJA GURU (PKG SUMATIF)
SMP NEGERI 2 MESUJI
TP. 2013-2014



Gambar 5.1.2.1 Struktur Pengorganisasian Pelaksanaan PKG

5.1.3 Pelaksanaan (*Actuating*) Penilaian Kinerja Guru

Selama pengamatan di kelas dan atau di luar kelas, penilai mencatat semua kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran atau pembimbingan, dan/atau dalam pelaksanaan tugas tambahan yang relevan. Dalam konteks ini, penilaian kinerja menggunakan instrumen yang sesuai untuk masing-masing penilaian kinerja. Untuk menilai guru yang melaksanakan proses pembelajaran atau pembimbingan, penilai menggunakan instrumen Penilaian Kinerja Guru pembelajaran

(Lampiran). Pengamatan kegiatan pembelajaran dapat dilakukan di kelas selama proses tatap muka tanpa harus mengganggu proses pembelajaran. Penilai mencatat semua hasil pengamatan pada (format laporan dan evaluasi per-kompetensi) tersebut Guru Pembelajaran atau lembar lain sebagai bukti penilaian kinerja.

Dalam proses pelaksanaan penilaian untuk tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah, data dan informasi dapat diperoleh melalui pencatatan terhadap semua bukti yang teridentifikasi di tempat yang disediakan pada masing-masing kriteria penilaian. Bukti-bukti ini dapat diperoleh melalui pengamatan, wawancara dengan (guru, komite sekolah, peserta didik, dan mitra)., termasuk *stakeholders*. Bukti-bukti yang dimaksud dapat berupa:

- a) Bukti yang teramati (*tangible evidences*) seperti: dokumen-dokumen tertulis, kondisi media pembelajaran, RPP, silabus, sarana/prasarana (*hardware* dan/atau *software*) dan kondisi kelas, foto, gambar, slide, dan video, serta produk-produk siswa.
- b) Bukti yang tak teramati (*intangibile evidences*) seperti: sikap dan perilaku, gaya, metode, pendekatan dan teknik pembelajaran guru di kelas, budaya dan iklim kelas.

Berdasarkan deskripsi di atas disimpulkan bahwa pada tataran **Pelaksanaan (*Acuating*)** Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji adalah memenuhi tahapan kegiatan berikut ini:

1. Pembagian SK , jadwal Penilaian Kinerja Guru ke masing-masing asesi.

2. Pertemuan awal antara penilai dan asesi untuk pengecekan kesiapan perangkat, bahan, alat, sumber, serta media yang digunakan dan koordinasi awal antara keduanya (sebelum pengamatan PKG).
3. Penilaian langsung PKG dalam proses pembelajaran (sebelum, selama, dan sesudah pengamatan langsung PKG oleh asesor).
4. Pencatatan data, aktivitas guru objektif sebelum, selama, sesudah hasil PKG oleh asesor, sebagai dasar rekapitulasi nilai akhir termasuk persentase nilai capaian akhir PKG.
5. Kompilasi nilai oleh asesor dan Tim Kompilasi.
6. Kegiatan Refleksi bersama, baik yang telah di-PKG atau guru/asesi lain yang belum ter-PKG, bersama asesor, guru, kepala sekolah.
7. Pendokumentasian hasil akhir PKG

5.1.4 Pengawasan (*Controlling*) Penilaian Kinerja Guru

Dalam penjaminan efektivitas pelaksanaan PK guru di SMP Negeri 2 Mesuji, dilakukan kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan oleh institusi/pihak terkait. Hasil monitoring dan evaluasi merefleksikan efektivitas PK guru yang dilaksanakan oleh sekolah. Hasil monitoring dan evaluasi juga dipergunakan untuk meningkatkan mutu pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru berikutnya. Monitoring dan evaluasi pada prinsipnya merupakan strategi untuk mengetahui apakah pelaksanaan program PK guru telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Di samping itu melalui kegiatan ini dapat diidentifikasi masalah dan rekomendasi untuk mengatasinya. Proses analisis dalam evaluasi diarahkan pada penyusunan kesimpulan tentang keberhasilan

program Penilaian Kinerja Guru untuk memetakan kinerja seorang guru.

Secara nyata monitoring dan evaluasi Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji ini menjamin: 1) Perencanaan program PK Guru yang telah disusun benar-benar sudah mengarah pada proses yang efektif, efisien, objektif, dan akuntabel untuk menggambarkan kinerja guru yang sesungguhnya dalam melaksanakan tugasnya, 2) Pelaksanaan PK guru dan peran pelaksana PKG telah efektif, efisien, objektif, adil, akuntabel, serta mampu mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan PK guru, 3) Kegiatan PK guru ini berdampak pada peningkatan kompetensi guru dalam memberikan layanan pendidikan di sekolah, khususnya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari memfasilitasi pembelajaran, pembimbingan dan/atau tugas lainnya, 5) Akuntabilitas pelaksanaan PK guru ini, dan keberlanjutannya dirumuskan rekomendasi oleh kepala sekolah untuk peningkatannya.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa pada tataran **Pengawasan (Controlling) dan Evaluasi** Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji sangat diperlukan sebagai alat kontrol langsung sebagai bagian dari manajemen implementasi PKG. Kepengawasan ini dilakukan oleh: 1) Pengawas sekolah, 2) Kasi Kurikulum Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji, 3) Kepala sekolah yang dibantu Kasi Kurikulum sekolah, 4) Teman sejawat.

5.1.5 Peran Penilai (Asessor) dalam Penilaian Kinerja Guru

Peran asesor dalam pelaksanaan PKG di SMP Negeri 2 Mesuji dalam posisi sangat penting untuk pendampingan secara dituntut konsisten dalam proses perencanaan, pengorganisasian, serta pelaksanaan program

Penilaian Kinerja Guru agar mengarah pada proses yang efektif, efisien, objektif, dan akuntabel, sehingga dapat menggambarkan kinerja guru yang sesungguhnya dalam melaksanakan tugasnya. Asesor dalam hal ini yang terjun langsung dalam proses penilaian kinerja guru baik dalam tahap persiapan, sebelum pengamatan, selama pengamatan, dan setelah pengamatan dengan berpedoman instrument penilaian sesuai Permenegpan-RB Nomor 16 Tahun 2009. Asesor juga merekapitulasi nilai yang diperoleh termasuk tahap akhir setelah dikonversi dalam nilai ratusan. Tentunya ini juga setelah kegiatan refleksi bersama.

Berdasarkan data di atas maka peran esensi oleh asesor pada kegiatan PKG di SMP Negeri 2 Mesuji adalah: 1) Menilai dari sebelum pengamatan, selama pengamatan, dan sesudah pengamatan, 2) Memandu kegiatan refleksi, 3) Memberikan masukan perbaikan pada kegiatan refleksi, 4) Merekapitulasi nilai dan memberikan keputusan hasil akhir PKG.

5.1.6 Hambatan-hambatan dalam Implementasi Penilaian Kinerja Guru

Kepala sekolah, pengawas dan asesor yang telah mem-PK guru ini kerap melakukan penilaian PK Guru tidak pernah mendapatkan hasil yang akurat. Ini terjadi karena dalam kultur budaya guru, kinerja guru ini masih sangat tertutup. Kepala sekolah atau pengawas ataupun asesor telah melakukan penilaian terhadap seorang guru tersebut memang telah menampilkan performa terbaiknya di hadapan peserta didik. Semua persiapan terkait instrumen dan pelaksanaan pembelajaran dipersiapkan dengan maksimal karena akan dinilai melalui PK guru. Namun selesai pengawasan dan penilaian, dimungkin guru tersebut akan kembali

memperlihatkan performa yang biasa-biasa saja. Bahkan, tak jarang guru telah di-PK melaksanakan proses pembelajaran dengan tanpa persiapan dan antusiasme yang maksimal. Pola pikir PK guru hanya dianggap kebutuhan Formal saja. Artinya sebagian pola pikir guru yang belum proaktif juga merupakan hambatan. Kemudian perlu adaptasi siswa di kelas juga penting. Oleh karena itu sosialisasi hadirnya PK guru tidak hanya ke guru tetapi diperlukan ke siswa juga. Selanjutnya keterbatasan jumlah Asesor se-Mata Pelajaran juga merupakan hambatan. Guru yang se-mapel akan menilai lebih fokus dan mengerucut pada pokok substansi materi dan aktivitas karena serumpun. Manakala asesornya mapel yang lain maka akan terjadi penilaian yang lebih umum (general).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa **hambatan-hambatan** dalam Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji adalah: 1) Ada beberapa guru yang memang belum siap yang akan dinilai dalam PKG ini, 2) Siswa di kelas belum secara alami dalam proses pembelajaran dikarenakan belum terbiasa situasi di kelas dihadiri orang lain (asesor), 3) Sulit mnghadirkan asesor yang serumpun mata pelajaran, 4) Minimnya persiapan beberapa asesi yang menyangkut inovasi bahan ajar, media, alat, dan sumber termasuk pendekatan pembelajaran.

5.1.7 Dukungan *Stakeholders* Lembaga Terkait Implementasi Penilaian Kinerja Guru

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupten Mesuji telah memasukkan di Program bahwa ada point yang dianggarkan melalui mata

anggaran Peningkatan Mutu tenaga Pendidik dan Kependidikan maka anggaran tersebut diaplikasikan bukan hanya untuk kegiatan MGMP, namun juga di dalamnya kegiatan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru). Artinya guru yang nilai rendah akan dibina melalui workshop dan kegiatan kolektif guru lainnya. Sikap positif hubungan guru dengan guru, guru dengan siswa, kepala sekolah dengan guru dapat memberikan dukungan suksesnya implementasi pelaksanaan penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji. Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain di sekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji. Kemudian juga terus meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah. Ini berarti bahwa pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen dalam sekolah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja guru.

Dukungan Komite Sekolah SMP Negeri 2 Mesuji terhadap implementasi Kinerja Guru yang sesungguhnya dapat dijelaskan sebagai berikut : hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar SMP Negeri 2 Mesuji merupakan bentuk hubungan komunikasi ekstern yang telah dan sedang dilaksanakan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat di sekitar dalam hal ini komite sekolah merupakan perwakilan orangtua/wali yang mendukung penyelenggaraan program sekolah akan

terlaksananya penilaian kinerja guru di SMP Negeri 2 Mesuji. Dukungan tersebut bisa berupa moral dan desiminasi informasi dua arah baik informasi adanya peningkatan motivasi dan prestasi peserta didik dalam proses pembelajaran, maupun kontribusi moral yang positif sebagai perwakilan dari orangtua/wali yang lain.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa dukungan *Stakeholders* dalam Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru (PKG) di SMP Negeri 2 Mesuji adalah: 1) Adanya dukungan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan melalui Kabid Dikdas dan Kasi Kurilum termasuk pengawas yang telah merekomendasikan kegiatan tersebut kepada pihak sekolah, 2) Adanya dukungan dari komite sekolah berupa respon secara langsung beberapa orangtua sumber dari putra-putrinya akan ketertarikan proses pembelajaran setelah adanya PKG, 3) Dukungan seluruh guru karena mereka menyadari bahwa PKG ini sebagai dasar pengisian nilai SKP dan untuk kenaikan pangkat yang pada akhirnya untuk peningkatan jenjang karir mereka.

5.2 Implikasi

Dengan optimalisasi implementasi fungsi-fungsi manajemen penilaian kinerja guru: 1) Perencanaan (*Planing*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), Pengawasan (*Controlling*), *Pengawasan - Evaluasi* yang handal, memaksimalkan peran penilai (asesor), menganalisis hambatan-hambatan yang muncul dicari solusinya, serta menerima dengan baik dukungan *stakeholders*, kemudian memaksimalkan implementasi *Total Quality Education/Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* berimplikasi positif

terhadap implementasi manajemen PKG.

Implikasi pertama tergambar membaiknya Kualitas Manajerial Penilaian Kinerja Guru pelaksanaan, dan pengawasan, termasuk tindak lanjut kegiatan. Pada Implementasi Manajemen PKG, telah dipenuhi dokumen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Implikasi kedua tergambar membaiknya kualitas 4 Kompetensi Guru, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional. Kemudian juga meningkatnya Kualitas Proses Pembelajaran dan kualitas Prestasi Hasil Belajar Siswa.

5.3 Saran

5.3.1 Bagi Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah dalam implementasi Penilaian Kinerja Guru akan lebih berhasil jika kepemimpinan kepala sekolah lebih berkomitmen dalam optimalisasi implementasi PK Guru yang didasari gebrakan manajerial yang handal. Figur style kepala sekolah yang mempunyai kapabilitas, kredibilitas, dan daya juang yang tinggi untuk peningkatan kualitas pelaksanaan penilaian kinerja guru di sekolahnya. Kemudian implementasi dan realisasi dukungan anggaran yang jelas dari pihak sekolah sangat diharapkan agar sendi-sendi dari kegiatan PK guru benar-benar ber-nas dan hidup, ini ada pada manajemen leadher yakni sosok kepala sekolah. Direcanakan penganggaran dari dana BOS jelas, dari awal (sosialisasi) sampai program tindak lanjutnya. Bahkan pemberian reward untuk hasil/nilai hasil PK yang benar-benar mendapatkan nilai tinggi. Bahkan tugas kepala sekolah yang memegang kendali utama apakah penilaian kinerja guru ini berjalan optimal.

5.3.2 Bagi Guru

Guru yang sudah menunjukkan kinerja maksimal tetap harus dipertahankan, namun barangkali masih ada sebagian guru yang belum menunjukkan kinerja baik, tentunya secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja guru secara makro. Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggung jawab moral dipundaknya. Setelah Penilaian Kinerja Guru ini ini akan lebih baik jika diimbangi peningkatan dengan rasa tanggungjawabnya mempersiapkan segala perlengkapan pembelajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Penilaian Kinerja Guru juga ini akan menjadi modal dasar bagi guru untuk karir khususnya kenaikan pangkat yang nilainya diakumulasikan dengan nilai Pengembangan Profesi Berkelanjutan (PKB). Artinya manakala bahwa Penilaian Kinerja Guru ini tidak berdampak guru tersebut, maka sama halnya yang bersangkutan tidak memerlukan peningkatan karir bahkan peningkatan kesejahteraannya sendiri.

5.3.3 Bagi Pengawas Sekolah

Pengawas agar menjadikan panduan Implementasi PK Guru ini untuk sekolah yang lain yang dinilai belum berjalan, sekaligus bahan pemetaan sekolah yang melaksanakan PKG di Kabupaten Mesuji.

5.3.4 Bagi Penilai/Asesor

Para asesor/penilai hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. Jika para evaluator menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, maka mereka dapat memberikan penilaian secara lebih akurat dengan rekam data aktivitas otentik PKG.

Agar dikomunikasikan dengan baik di dalam sekolah sendiri untuk membuat sebuah standar penilaian yang baik. Standar penilaian kinerja guru yang baik tidak muncul begitu saja. Perlu diupayakan kesepakatan dari pihak yang akan menilai (asesor) dan guru yang akan dinilai (asesi). Hal ini disebabkan sangat dimungkin multitafsir indikator pada instrumen penilaian di berbagai point kompetensi.

Agar dalam PKG dibangun saling pengertian bahwa proses penilaian kinerja guru, sama sekali bukan untuk mencari cari kesalahan tetapi semata-mata dalam upaya bersama meningkatkan kompetensi guru itu sendiri sekaligus meningkatkan kualitas layanan pembelajaran bagi peserta didik.

5.3.5 Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Agar pelaksanaan Implementasi Penilaian Kinerja Guru lebih optimal, ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dan dukungan maksimal dari pemangku kepentingan, pemerintah, dan instansi terkait (*stakeholders*) khususnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji. Sebaiknya Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru perlu disosialisasikan secara menyeluruh komprehensif kepada guru dan kepala sekolah se-Kabupaten

Mesuji. Tujuan sosialisasi ini untuk menghindari persepsi yang berbeda serta masih banyaknya beberapa sekolah yang belum paham bahkan apatis tentang pelaksanaan PK Guru.

Kemudian program PK Guru harus dimasukkan dan dimaksimalkan dalam RKA di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Mesuji. Selanjutnya agar mengikutkan guru atau kepala sekolah lain dalam kegiatan pelatihan asesor semua mata pelajaran sehingga semua mata pelajaran tercukupi jumlah asesornya. Mengawasi dan meminta pelaporan secara berkala tiap tahun pelaksanaan PK guru, mengevaluasi dan menindaklanjuti, termasuk master plan pengembangannya. Memberikan teguran tertulis bagi satuan pendidikan yang belum mengimplentasikan PKG, dikarenakan kegiatan ini terkait pengisian data Dupak Guru, dan SKP.

5.3.6 Bagi Komite Sekolah

Dukungan Komite Sekolah SMP Negeri 2 Mesuji terhadap implementasi Kinerja Guru dengan masyarakat merupakan bentuk hubungan komunikasi ekstern yang dilaksanakan atas dasar kesamaan tanggung jawab.

Masyarakat dalam hal ini komite merupakan perwakilan orangtua/wali diharapkan memberikan kontribusi yang nyata tidak hanya pada tataran komunikasi dengan pihak sekolah namun harus aktif memberikan data dan informasi sejauh mana semangat dan motivasi ana-anak peserta didik ada perubahan dari kurang ke yang lebih baik.

Orang tua sangat diharapkan dukungan yang berupa informasi untuk melihat efek positif terlaksananya Penilaian Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Mesuji ini, yang sumber datanya informasi dari putra-putrinya di rumah melalui wawancara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian (Edisi Revisi)*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Catawba County Schools. 2009. *Technical Requirements Manual: Performance Appraisal of Experienced Teachers*.
- County Schools. [http://www.tda.gov.uk/-teachers/professional standards](http://www.tda.gov.uk/-teachers/professional_standards).
- R. Semiawan, Sony. 2006. *Memfaatkan Peran LPTK Dalam Peningkatan Kompetensi Guru*. Grafika. Bandung
- Emzir, 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Handbook. 2004. *Teacher Performance Appraisal: Policy and Procedure*. Catawba
- Hani Handoko. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia Yogyakarta*: BPF
- <http://gurupembaharu.com/home/perubahan-program-pengawas-untuk-supervisi-kurikulum-2013/> diakses 9 juli 2013
- <http://eprints.uny.ac.id/4706/> diakses juli 2016
- Sukanti, M.Pd., <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/> akses 25-9-2014
- <https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-pendidikan/>
Tanggal 18-3-15 pkl. 22.32
- <http://panduanguru.com/pentingnya-penilaian-kinerja-guru-pkg/> Pemerhati Guru |
November 4, 2013
- Ghony dan Almansur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ar Ruzz Media. Yogyakarta.
- Masyhuri, dan. Zainuddin, 2008. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. PT Refika Aditama. Malang.

- Miles, B.M & Hubermann, M.A. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah : Rohadi, R.T. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Moleong. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyasa, 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Made Pidarta. 1977. *Landasan Kependidikan, Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005. 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta.
- Permendiknas No 23 Tahun 2006. 2006. tentang *Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta.
- Prasojo dan Sudiyono. 2011. *Supervisi Pendidikan*. Penerbit Gava Media. Yogyakarta.
- Permenegpan dan Rb Nomor 16 Tahun 2009 *Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya* (sebagai Penyempurnaan Permen Menpan Nomor 84 Tahun 1993)
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Peraturan Pemerintah Nomor. 74 Tahun 2008 tentang *Guru*.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang *Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 03/V/PB/2010 dan Nomor 14 Tahun 2010 tentang *Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
- Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pidato Dies Natalis Ke-42 Universitas Negeri Yogyakarta
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 Tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Rivai dan Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins. 2003. *Perilaku Organisasi*. Indeks. Jakarta.
- Soetjipto dan Rafli Kosasi. 2004. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Ci

Sekolah Dasar Net *Portal Informasi Pendidikan Sekolah Dasar* didukung oleh Blogger.com. Copyright 2008-2015 All Rights Reserved

Sejarah, No.9 Vol.V. Bandung: Jurusan Pendidikan Sejarah UPI.

Slamet PH.2005. *Kumpulan Hanout Pembelajaran*. Yogyakarta: Program Pascasarjana.

Sutopo, H.B.1995. *Kritik Seni Holistik Sebagai Model Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suyanto. 2010. *Manajemen Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah*. Kementerian Pendidikan Nasional. Jakarta.

Sallis. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerbit IRCiSod. Yogyakarta.

Sunyoto dan Wahyudi. 2011. *Manajemen Operasional (Teori, Soal-Jawab, & Soal Mandiri)*. CAPS.Jogyakarta.

Surakhmad, Winarno. 2001. *Metodologi Pengajaran Nasional*. Jakarta: Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.

Undang-undang No 20 tahun 2003. 2003. tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.

Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*.

Widoyoko, S.E.P. 2007. *Pengembangan Model Evaluasi Pembelajaran IPS SMP*. Yogyakarta: PPS UNY.

Yukl. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerbit PT Indeks. Jakarta.