

**PENINGKATAN KINERJA GURU PADA  
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)  
NAWA BHAKTI KABUPATEN KEBUMEN  
TAHUN 2015**

**TESIS**



**Diajukan Oleh :  
TITIN SUMARTI**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2015**

**PENINGKATAN KINERJA GURU PADA  
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)  
NAWA BHAKTI KEBUMEN  
TAHUN 2015**

Tesis  
untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



**Diajukan Oleh :**

**TITIN SUMARTI**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2015**

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA GURU PADA SEKOLAH MENENGAH  
KEJURUAN (SMK) NAWA BHAKTI KEBUMEN TAHUN 2015**

Diajukan Oleh :  
**TITIN SUMARTI**

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji  
Pada tanggal : 20 Oktober 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Endy Gunanto, MM

Drs. Muh. Subkhan, MM

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, Oktober 2015

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

DIREKTUR

**Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat Karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**

Yogyakarta, Oktober 2015

**TITIN SUMARTI**

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

Persembahan :

Untuk orang tua, suami dan anakku  
tercinta

## KATA PENGANTAR

Syukur kami panjatkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran tesis ini, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas bimbingannya.
2. Dr. Endy Gunanto, MM selaku pembimbing yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Drs. Muh. Subkhan, MM selaku pembimbing yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak/ Ibu dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak / Ibu Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Bapak / Ibu guru SMK Nawa Bhakti Kebumen.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan penulisan ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, Oktober 2015

Penulis

**TITIN SUMARTI**

STIE Widya Wiyaha  
Jangan Plagiat

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN .....	iii
PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
ABSTRAKSI .....	xi
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	5
1.4. Tujuan penelitian .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Kinerja.....	7
2.2. Kinerja Guru.....	9
2.3. Cara Peningkatan Kinerja Guru.....	35
2.5. Penelitian Yang Relevan.....	37

BAB III	METODE PENELITIAN	
	3.1. Desain Penelitian.....	39
	3.2. Definisi Operasional.....	39
	3.3. Lokasi Penelitian.....	40
	3.4. Subyek dan Obyek Penelitian.....	41
	3.5. Metode Pengumpulan Data.....	41
	3.6. Instrumen Penelitian.....	42
	3.7. Teknik Analisis Data.....	42
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	4.1. Gambaran Umum SMK Nawa Bhakti Kebumen .....	46
	4.2. Hasil Penelitian .....	49
	4.3. Pembahasan .....	67
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	5.1. Kesimpulan .....	75
	5.2. Saran .....	77
DAFTAR PUSTAKA		

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Data Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen .....	49
Tabel 4.2. Matriks SWOT Klasik .....	67

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1. Logo SMK Nawa Bhakti Kebumen .....	45

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## ABSTRAKSI

Kegiatan belajar mengajar di SMK Nawa Bhakti Kebumen, dapat berlangsung dengan baik didukung dengan banyak faktor, yang salah satunya adalah kinerja kerja guru. Di SMK Nawa Bhakti Kebumen yang memiliki 54 orang guru yang ini sering dijumpai kinerja guru sering tidak maksimal dalam proses mengajar, misalnya terkadang terjadi jam kosong atau tidak sesuai waktu yang ditentukan, ketidaksesuaian materi yang diajarkan dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), kurangnya disiplin guru, nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) siswa di beberapa mata pelajaran masih rendah dan lain-lain. Oleh karena itu kinerja guru mempunyai peranan yang sangat penting untuk pendidikan, digunakan terutama untuk memotivasi guru agar mampu meraih prestasi kerja dalam melaksanakan pengajaran, baik secara perorangan maupun kelompok.

Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui penyebab kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen masih rendah belum sesuai dengan yang diharapkan dan untuk mengetahui cara-cara meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada saat berlangsungnya penelitian melalui pengumpulan data yang kemudian diinterpretasikan satu sama lain sehingga diperoleh perumusan dan analisa terhadap masalah yang ada.

Kinerja Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen sebenarnya sudah baik, namun faktor unsur kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan dan inisiatif yang seringkali menyebabkan kinerja guru menjadi rendah, apalagi ditambah dengan kendala yang sering dihadapi antara lain guru kurang sharing dengan teman sejawatnya, sebagian guru belum menguasai IT, sarana prasarana yang kurang, guru dalam memberikan pelajaran tambahan belum optimal, dukungan orang tua dalam program pengembangan sekolah kurang optimal, motivasi guru kurang, masih ada guru yang enggan melanjutkan S2, lemahnya pemantauan supervisi dan evaluasi dan guru kurang profesional karena kurangnya diklat. Inilah yang terkadang membuat kinerja guru kurang baik. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen berdasarkan analisis SWOT adalah meningkatkan kinerja berdasarkan kuantitas kerja, meningkatkan kinerja berdasarkan peningkatan kualitas kerja, peningkatan kinerja yang berhubungan dengan pengetahuan kerja, peningkatan kinerja guru berdasarkan peningkatan kreatifitas, peningkatan kinerja guru berdasarkan peningkatan kerjasama, peningkatan kinerja guru berdasarkan peningkatan inisiatif, peningkatan kinerja dengan peningkatan kualitas pribadi.

Kata kunci : kinerja, kinerja guru

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG**

Mutu pendidikan merupakan salah satu tolok ukur yang menentukan martabat atau kemajuan suatu bangsa. Dengan mencermati mutu pendidikan suatu bangsa/negara, seseorang akan dapat memperkirakan peringkat negara tersebut di antara negaranegara di dunia. Oleh karena itulah, bangsa yang maju akan selalu menaruh perhatian besar terhadap dunia pendidikannya, dengan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, seperti meningkatkan anggaran pendidikan, menyelenggarakan berbagai lomba dalam berbagai aspek pendidikan, atau mengirimkan para tunas bangsa untuk menimba ilmu di negara lain. Beragam upaya ini dilakukan karena kesadaran akan pentingnya pendidikan, dan keyakinan bahwa bangsa yang mengabaikan pendidikan akan menjadi bangsa yang tertinggal, yang akan kalah bersaing dengan bangsa-bangsa lain.

Untuk mewujudkan peningkatan mutu sumber daya manusia suatu bangsa, maka pemerintah mengambil salah satu kebijakan yaitu meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan didalamnya termasuk pengembangan pelaksanaan proses belajar mengajar. Untuk mengembangkan proses belajar mengajar maka pemerintah berusaha meningkatkan mutu para guru, pengajar atau tenaga kependidikan dengan menyekolahkan mereka kejenjang lebih tinggi. Kebijakan dan langkah langkah pemerintah tersebut diambil agar kualitas generasi penerus atau sumber

daya manusia meningkat sehingga menghasilkan manusia-manusia yang cerdas, handal, demokratis dan berkemampuan tinggi untuk menghadapi tantangan atau masalah yang lebih kompleks di era globalisasi.

Di Indonesia, rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu dari empat masalah pokok pendidikan yang telah diidentifikasi sejak tahun 60-an. Perhatian terhadap pendidikan memang cukup besar, namun meskipun sudah banyak usaha yang dilakukan, sampai kini masalah mutu pendidikan tampaknya belum dapat diatasi. Kemampuan siswa untuk mandiri belum terwujud, sehingga prakarsa siswa untuk memulai sesuatu tidak terlampau sering ditemukan. Penguasaan siswa lebih terfokus pada pengetahuan faktual karena itulah yang dituntut dalam ujian akhir. Pangkal penyebab dari semua ini tentu sangat banyak tetapi tudingan utama banyak ditujukan kepada guru karena gurulah yang merupakan ujung tombak di lapangan yang bertemu dengan siswa secara terprogram (Wardani, 2001). Oleh karena itu, guru dianggap sebagai pihak yang paling bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai oleh siswa.

Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapaistandar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (*performance management*). Dengan mengacu pada pemikiran Robert Bacal (2001) dalam bukunya *Performance Management* di bawah ini akan dibicarakan tentang manajemen kinerja guru. Robert Bacal mengemukakan bahwa manajemen kinerja sebagai sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai

pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Dari ungkapan di atas, maka manajemen kinerja guru terutama berkaitan erat dengan tugas kepala sekolah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya. Dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, didalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru, dimana seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah adalah dengan melakukan pekerjaan dengan baik, kemudian guru dan kepala sekolah diharapkan mau bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang, menetapkan prestasi kerja akan diukur dan mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya. Sehingga untuk menjawab tantangan yang ditujukan kepada guru tersebut, berbagai upaya telah dilakukan dalam peningkatan kinerja guru. Berbagai penataran guru, baik yang dilakukan secara berkala maupun yang dilakukan secara berkesinambungan telah dilakukan. Di samping itu, kesejahteraan guru, yang disadari merupakan tiang penyangga dari kualitas layanan yang diberikan guru, juga sudah mulai diperhatikan, meskipun dalam skala yang sangat kecil. Pemberian insentif bagi guru yang mengajar di daerah terpencil dan pemberian tunjangan fungsional bagi guru telah pernah dilakukan. Selain upaya yang secara khusus dilakukan untuk

meningkatkan kemampuan profesional dan kesejahteraan guru, upaya yang sangat penting adalah upaya untuk meningkatkan kualifikasi guru yang telah dilakukan sepanjang masa.

Kegiatan belajar mengajar di SMK Nawa Bhakti Kebumen, dapat berlangsung dengan baik didukung dengan banyak faktor, yang salah satunya adalah kinerja kerja guru. Di SMK Nawa Bhakti Kebumen yang memiliki 54 orang guru ini sering dijumpai kinerja guru sering tidak maksimal dalam proses mengajar, misalnya terkadang terjadi jam kosong atau tidak sesuai waktu yang ditentukan, ketidaksesuaian materi yang diajarkan dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), kurangnya disiplin guru, nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) siswa di beberapa mata pelajaran masih rendah dan lain-lain. Oleh karena itu kinerja guru mempunyai peranan yang sangat penting untuk pendidikan, digunakan terutama untuk memotivasi guru agar mampu meraih prestasi kerja dalam melaksanakan pengajaran, baik secara perorangan maupun kelompok. Guru yang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang guru dengan kinerja yang baik tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan.

SMK Nawa Bhakti Kebumen ini terus berupaya membenahi kinerja guru, berdasarkan *Quantity of work* (Kuantitas pekerjaan), *Quality of Work* (Kualitas hasil kerja), *Job knowledge* (pengetahuan kerja), *Creativeness* (kreatifitas kerja), *Cooperation* (Kerjasama), *Dependability* (kemandirian), *Inisiative* (Inisiatif) dan *Personal Qualities* (kualitas pribadi), hal ini dikarenakan apabila kinerja guru

kurang baik akan berakibat menurunnya mutu pendidikan di SMK Nawa Bhakti Kebumen sehingga dapat berimbas pada prestasi siswa dan *image* yang buruk bagi SMK Nawa Bhakti Kebumen. Berdasarkan hal tersebut mendorong pemikiran penting untuk mengadakan penelitian yang berjudul "Peningkatan Kinerja Guru Pada SMK Nawa Bhakti Kebumen".

## **1.2. RUMUSAN MASALAH**

Bertitik tolak dan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian ini adalah kinerja Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen masih rendah belum sesuai dengan yang diharapkan sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja guru.

## **1.3. PERTANYAAN PENELITIAN**

Pertanyaan penelitian dalam tesis ini adalah :

1. Bagaimana Kinerja Guru Pada SMK Nawa Bhakti Kebumen?
2. Bagaimana upaya Peningkatan Kinerja Guru Pada SMK Nawa Bhakti Kebumen?

## **1.4. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan penelitian dalam tesis ini adalah

1. Untuk mengetahui Kinerja Guru Pada SMK Nawa Bhakti Kebumen.
2. Untuk mengetahui upaya Peningkatan Kinerja Guru Pada SMK Nawa Bhakti Kebumen.

## 1.5. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa manfaat, antara lain ialah :

1. Dari segi Akademis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi dunia pendidikan dan memperkaya hasil penelitian yang telah ada, terutama mengenai peningkatan kinerja guru.
  - b. Dapat sebagai referensi bagi penelitian berikutnya
2. Dari segi praktis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan informasi khususnya upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen.
  - b. Menambah wawasan mengenai peningkatan kinerja guru.

STIE Widya Wivaha  
Jangan Plagiat

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. KINERJA

Pengertian kinerja atau prestasi kerja pegawai menurut beberapa ahli memiliki pengertian yang sama namun para ahli lain mengatakan berbeda.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007) menyampaikan bahwa Kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Siswanto (2005) prestasi kerja adalah Hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara Gomez (2001) mengemukakan unsur yang berkaitan dengan kinerja terdiri dari :

- 1) *Quantity of work*, yakni jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.

- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
- 3) *Job knowledge*, yakni pemahaman pegawai pada prosedur kejadian informasi teknis tentang pekerjaan.
- 4) *Creativeness*, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
- 5) *Cooperation*, yaitu kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
- 6) *Dependability*, yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
- 7) *Inisiative*, yakni kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
- 8) *Personal qualities*, yaitu kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa unsur yang membentuk kinerja pegawai antara lain : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Dari berbagai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja/prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta tepat waktu. Wujud kinerja dapat dilihat dari tingkat prestasi kerja yang berupa hasil kerja, kemampuan dan penerimaan atas kejelasan delegasi tugas serta minat seorang pekerja.

## **2.2. KINERJA GURU**

### **2.2.1. Pengertian Kinerja Guru**

Natawijaya (2006) secara khusus mendefinisikan kinerja guru sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pembelajaran kepada siswa.

Kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara (2005) bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi : membuat program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial.

Menurut Undang- Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Selanjutnya pada Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa Professional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Guru merupakan ujung tombak pelaksana pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru, dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

Sehubungan dengan kinerjanya maka guru ada yang memiliki kinerja baik dan ada juga yang memiliki kinerja kurang baik. Guru yang memiliki kinerja yang baik disebut guru yang profesional.

Tugas profesional guru menurut pasal 2 Undang-Undang No. 14 tahun 2005 meliputi :

- a) Melaksanakan pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- b) Meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan dengan perkembangan ilmu pengetahuan.
- c) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika dan dapat memelihara, memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

### **2.2.2. Indikator Kinerja Guru**

Terdapat beberapa indikator kinerja guru. Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistyorini, 2001). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan

tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter (dalam Mulyasa, 2003) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu:

1. Karakteristik individu
2. Proses
3. Hasil dan
4. Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru.

Menurut Pidarta (1999) bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini dipertegas oleh Munandar (1992) yang mengatakan bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan

salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun tehknik mengevaluasinya.
2. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya (Daryanto, 2001).

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan bathin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Robbins (1996) yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu:

- (1). Hasil tugas,
- (2). Perilaku dan
- (3). Ciri individu.

Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai feed back sekaligus sebagai follow up bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi:

- (1). Unjuk kerja,
- (2). Penguasaan Materi,
- (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan,
- (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri,
- (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik (Sulistyorini, 2001).

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi 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:

1. Guru sebagai pengajar.

Guru bertugas membina perkembangan pengetahuan, sikap dan ketrampilan.

2. Guru sebagai pembimbing dan pemberi bimbingan

Membimbing dan pemberian bimbingan dimaksudkan agar setiap murid mengetahui kemampuan dan potensi diri murid yang sebenarnya dalam kapasitas belajar dan bersikap.

3. Guru sebagai manajer.

Guru bertugas pula sebagai tenaga administrasi, maksudnya sebagai pengelola kelas atau pengelola (manager) interaksi belajar mengajar.

(Daradjat, 2011)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain:

1. Kemampuan membuat 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.

### 2.2.3. Penilaian Kinerja Guru

Kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan motivasi (*motivation*) akan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kinerja personil apabila disertai dengan upaya (*effort*) yang dilakukan untuk mewujudkannya. Upaya yang dilakukan suatu organisasi akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. kriteria kinerja guna mencapai kinerja yang tinggi, meliputi: (Mulyasa, 2007)

1. Kemampuan intelektual berupa kualitas untuk berfikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep serta kemampuan dan mengungkapkan dirinya secara jelas.
2. Ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisa kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat.
3. Semangat (*antusiasme*), berupa kapasitas untuk bekerja secara aktif dan takkenal lelah.
4. Berorientasi pada hasil, merupakan keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya.
5. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi.

Didalam pelaksanaannya kinerja guru atau tenaga kependidikan dapat diukur dengan menggunakan lima aspek yang dapat dijadikan dimensi pengukuran yang disampaikan oleh Mitchell dikutip Mulyasa (2007) yaitu :

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)

2. *Promptness* (ketepatan waktu)
3. *Initiative* (inisiatif)
4. *Capability* (kemampuan)
5. *Communication* (komunikasi)

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. Georgia Departemen of Education telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi:

1. Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengann RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran),
2. Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan
3. Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu: (Mulyasa, 2007)

#### 1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas Silabus
- b. Standar Kompetensi (SK)

- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Materi Pembelajaran
- e. Kegiatan Pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi waktu
- h. Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen :

- a. Identitas RPP
- b. Stándar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi dasar (KD)
- d. Indikator
- e. Tujuan pembelajaran
- f. Materi pembelajaran
- g. Metode pembelajaran
- h. Langkah-langkah kegiatan
- i. Sumber pembelajaran
- j. Penilaian

## 2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan

sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/ setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar.

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. (Sukmadinata, 1993)

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku

pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

#### c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut Sukmadinata (1993) "Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai". Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode

pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

### 3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Dalam Penilaian dalam Kurikulum 2013 berdasarkan Panduan Teknis Penilaian Sekolah Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar, memiliki karakteristik sebagai berikut: (Kemendikbud, 2013)

#### 1) Belajar Tuntas

Asumsi yang digunakan dalam belajar tuntas adalah peserta didik dapat mencapai kompetensi yang ditentukan, asalkan peserta didik mendapat bantuan yang tepat dan diberi waktu sesuai dengan yang dibutuhkan. Peserta didik yang belajar lambat perlu diberi waktu lebih lama untuk materi yang sama, dibandingkan peserta didik pada umumnya. Untuk kompetensi pada kategori pengetahuan dan keterampilan (KI-3 dan KI-4), peserta didik tidak diperkenankan mengerjakan pekerjaan atau kompetensi berikutnya, sebelum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan prosedur yang benar dan hasil yang baik.

## 2) Otentik

Memandang penilaian dan pembelajaran adalah merupakan dua hal yang saling berkaitan. Penilaian otentik harus mencerminkan masalah dunia nyata, bukan dunia sekolah. Menggunakan berbagai cara dan kriteria holistik (kompetensi utuh merefleksikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap). Penilaian otentik tidak hanya mengukur apa yang diketahui oleh peserta didik, tetapi lebih menekankan mengukur apa yang dapat dilakukan oleh peserta didik.

Berikut contoh-contoh tugas otentik:

- a. Pemecahan masalah matematika
- b. Melaksanakan percobaan
- c. Bercerita
- d. Menulis laporan
- e. Berpidato
- f. Membaca puisi
- g. Membuat peta perjalanan

## 3) Berkesinambungan

Penilaian berkesinambungan dimaksudkan sebagai penilaian yang dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan selama pembelajaran berlangsung. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran yang utuh mengenai perkembangan hasil belajar peserta didik, memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil terus menerus dalam bentuk penilaian proses, dan berbagai jenis ulangan secara berkelanjutan (ulangan harian,

ulangan tengah semester, ulangan akhir semester).

4) Menggunakan teknik penilaian yang bervariasi

Teknik penilaian yang dipilih dapat berupa tertulis, lisan, produk, portofolio, unjuk kerja, proyek, pengamatan, dan penilaian diri.

5) Berdasarkan acuan kriteria

Kemampuan peserta didik tidak dibandingkan terhadap kelompoknya, tetapi dibandingkan terhadap kriteria yang ditetapkan, misalnya ketuntasan minimal, yang ditetapkan oleh satuan pendidikan masing-masing.

Penilaian didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi yang ditetapkan.

Kemampuan peserta didik tidak dibandingkan terhadap kelompoknya, tetapi dibandingkan terhadap kriteria yang ditetapkan, misalnya ketuntasan belajar minimal (KKM), yang ditetapkan oleh satuan pendidikan masing-masing dengan mempertimbangkan karakteristik kompetensi dasar yang akan dicapai, daya dukung (sarana dan guru), dan karakteristik peserta didik. KKM diperlukan agar guru mengetahui kompetensi yang sudah dan belum dikuasai secara tuntas. Guru mengetahui sedini mungkin kesulitan peserta didik, sehingga pencapaian kompetensi yang kurang optimal dapat segera diperbaiki. Bila kesulitan dapat terdeteksi sedini mungkin, peserta didik tidak sempat merasa frustrasi, kehilangan motivasi, dan sebaliknya peserta didik merasa mendapat perhatian yang optimal dan bantuan yang berharga dalam proses pembelajarannya. Namun ketuntasan belajar minimal tidak perlu dicantumkan dalam buku rapor, hanya menjadi catatan guru.

Jenis Penilaian pendidikan di Sekolah Dasar sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik mencakup penilaian otentik, penilaiandiiri, penilaian berbasis portofolio, ulangan, ulangan harian, ulangan tengah semester, dan ulangan akhir semester.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

#### **2.2.4. Indikator Abilitas Guru**

Abilitas dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Abilitas seorang guru secara aplikatif indikatornya dapat digambarkan melalui delapan keterampilan mengajar (*teaching skills*), yakni: (Rusman,2006)

##### **1. Keterampilan Bertanya (*Questioning skills*)**

Dalam proses pembelajaran, bertanya memainkan peranan penting, hal ini dikarenakan pertanyaan yang tersusun dengan baik dan teknik melontarkan pertanyaan yang tepat akan memberikan dampak positif terhadap siswa, yaitu:

- a. Meningkatkan partisipasi siswa dalam kegiatan pembelajaran.
- b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu siswa terhadap sesuatu masalah yang sedang dibicarakan.

- c. Mengembangkan pola pikir dan cara belajar aktif dari siswa, karena pada hakikatnya berpikir itu sendiri sesungguhnya adalah bertanya.
- d. Menuntun proses berpikir siswa, sebab pertanyaan yang baik akan membantu siswa agar dapat menentukan jawaban yang baik.
- e. Memusatkan perhatian siswa terhadap masalah yang sedang dibahas.

Pertanyaan yang baik menurut Uzer Usman (1995) adalah:

- a. Jelas dan mudah dimengerti oleh siswa.
- b. Berikan informasi yang cukup untuk menjawab pertanyaan.
- c. Difokuskan pada suatu masalah atau tugas tertentu.
- d. Berikan waktu yang cukup kepada siswa untuk berpikir sebelum menjawab pertanyaan.
- e. Berikan pertanyaan kepada seluruh siswa secara merata.
- f. Berikan respon yang ramah dan menyenangkan sehingga timbul keberanian siswa untuk menjawab dan bertanya.
- g. Tuntunlah jawaban siswa sehingga mereka dapat menemukan sendiri jawaban yang benar.

## 2. Keterampilan Memberi Penguatan (*Reinforcement Skills*)

Penguatan adalah segala bentuk respon apakah bersifat verbal (diungkapkan dengan kata-kata langsung seperti: bagus, pintar, ya, betul, tepat sekali, dan sebagainya), maupun nonverbal (biasanya dilakukan dengan gerak, isyarat, pendekatan, dan sebagainya) merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku guru terhadap tingkah laku siswa yang bertujuan untuk memberikan informasi atau umpan balik (*feedback*) bagi siswa atas perbuatannya sebagai

suatu tindak dorongan atau koreksi.

*Reinforcement* dapat berarti juga respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan ganjaran atau membesarkan hati siswa agar mereka lebih giat berpartisipasi dalam interaksi pembelajaran.

Tujuan dari pemberian penguatan ini adalah untuk:

- a. Meningkatkan perhatian siswa terhadap pembelajaran.
- b. Merangsang dan meningkatkan motivasi belajar.
- c. Meningkatkan kegiatan belajar dan membina tingkah laku siswa yang produktif.

Ada 4 cara dalam memberikan penguatan (*reinforcement*) yaitu:

- a. Penguatan kepada pribadi tertentu. Penguatan harus jelas kepada siapa ditujukan, yaitu dengan cara menyebutkan namanya, sebab bila tidak jelas akan tidak efektif.
- b. Penguatan kepada kelompok siswa, yaitu dengan memberikan penghargaan kepada kelompok siswa yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik.
- c. Pemberian penguatan dengan cara segera. Penguatan seharusnya diberikan sesegera mungkin setelah muncul tingkah laku/respon siswa yang diharapkan. Penguatan yang ditunda cenderung kurang efektif.

d. Variasi dalam penggunaan. Jenis penguatan yang diberikan hendaknya bervariasi, tidak terbatas pada satu jenis saja karena akan menimbulkan kebosanan, dan lama kelamaan akan kurang efektif. (Rusman, 2006)

### 3. Keterampilan Mengadakan Variasi

Variasi stimulus adalah suatu kegiatan guru dalam konteks proses interaksi pembelajaran yang ditujukan untuk mengatasi kejenuhan siswa, sehingga dalam situasi belajar mengajar, siswa menunjukkan ketekunan, antusiasme serta penuh partisipasi.

Tujuan dan manfaat *variation skills* adalah untuk:

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian siswa kepada aspek-aspek pembelajaran yang relevan.
- b. Memberikan kesempatan berkembangnya bakat yang dimiliki siswa
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap guru dan sekolah dengan berbagai cara mengajar yang lebih hidup dan lingkungan belajar yang lebih baik.
- d. Memberi kesempatan kepada siswa untuk memperoleh cara menerima pelajaran yang disenangi.

Ada tiga prinsip penggunaan *variation skills* yang perlu diperhatikan guru yaitu:

- a. Variasi hendaknya digunakan dengan suatu maksud tertentu yang relevan dengan tujuan yang hendak dicapai.

- b. Variasi harus digunakan secara lancar dan berkesinambungan sehingga tidak akan merusak perhatian siswa dan tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.
- c. Direncanakan secara baik, dan secara eksplisit dicantumkan dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

#### 4. Keterampilan Menjelaskan (*Explaining skills*)

Keterampilan menjelaskan dalam pembelajaran adalah penyajian informasi secara lisan yang diorganisasi secara sistematis untuk menunjukkan adanya hubungan yang satu dengan lainnya, misalnya sebab dan akibat. Penyampaian informasi yang terencana dengan baik dan disajikan dengan urutan yang cocok merupakan ciri utama kegiatan menjelaskan. Pemberian penjelasan merupakan aspek yang sangat penting dari kegiatan guru dalam berinteraksi dengan siswa di dalam kelas.

Tujuan pemberian penjelasan dalam pembelajaran adalah:

- a. membimbing siswa untuk dapat memahami konsep, hukum, dalil, fakta, dan prinsip secara objektif dan bernalar;
- b. melibatkan siswa untuk berfikir dengan memecahkan masalah-masalah atau pertanyaan;
- c. mendapatkan balikan dari siswa mengenai tingkat pemahamannya dan untuk mengatasi kesalahpahaman siswa; dan
- d. membimbing siswa untuk menghayati dan mendapat proses penalaran dan menggunakan bukti-bukti dalam memecahkan masalah.

Komponen-komponen dalam Menjelaskan (*explaining skills*) : (Rusman, 2006)

1) Merencanakan

Penjelasan yang dilakukan guru perlu direncanakan dengan baik, terutama yang berkenaan dengan isi materi dan siswa itu sendiri. Isi materi meliputi analisis masalah secara keseluruhan, penentuan jenis hubungan yang ada di antara unsur-unsur yang dikaitkan dengan penggunaan rumus, hukum, generalisasi yang sesuai dengan hubungan yang telah ditentukan. Hal-hal yang berhubungan dengan siswa hendaknya diperhatikan perbedaan individual tiap siswa baik itu usia, tugas perkembangan, jenis kelamin, kemampuan, interes, latar belakang sosial budaya, bakat, dan lingkungan belajar anak.

2) Penyajian Suatu Penjelasan

Penyajian suatu penjelasan dapat ditingkatkan hasilnya dengan memperhatikan hal-hal berikut ini:

a) Kejelasan.

Penjelasan hendaknya diberikan dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh siswa, hindari penggunaan kata yang tidak perlu.

b) Penggunaan Contoh dan Ilustrasi.

Memberikan penjelasan sebaiknya menggunakan contoh-contoh yang ada hubungannya dengan sesuatu yang dapat ditemui oleh siswa dalam kehidupan sehari-hari (kontekstual).

c) Pemberian Tekanan.

Dalam memberikan penjelasan guru harus memusatkan perhatian siswa kepada masalah/topik utama dan mengurangi informasi yang tidak terlalu penting.

d) Penggunaan Balikan.

Guru hendaknya memberikan kesempatan kepada siswa untuk menunjukkan pemahaman, keraguan, atau ketidakmengertian siswa ketika penjelasan itu diberikan.

5. Keterampilan Membuka dan Menutup Pelajaran (*Set Induction and Closure Skills*)

Membuka pelajaran (*set insuction*) adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan prakondisi bagi siswa agar mental maupun perhatiannnya terpusat pada apa yang akan dipelajarinya, sehingga usaha tersebut akan memberikan efek yang positif terhadap kegiatan belajar.

Menutup pelajaran (*closure*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh guru untuk mengakhiri kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang apa yang telah dipelajari oleh siswa, mengetahui tingkat pencapaian siswa dan tingkat keberhasilan guru dalam proses pembelajaran.

Komponen membuka dan menutup pelajaran sebagaimana dijelaskan M. Uzer Usman (1995) adalah sebagai berikut:

#### a. Membuka Pelajaran

Membuka Pelajaran, komponennya meliputi:

- 1) Menarik perhatian siswa. Gaya mengajar, penggunaan media pembelajaran atau pola interaksi yang bervariasi.
- 2) Menimbulkan motivasi, disertai kehangatan dan keantusiasan, menimbulkan rasa ingin tahu, mengemukakan ide yang bertentangan dan memperhatikan minat atau interest siswa.
- 3) Memberi acuan melalui berbagai usaha, seperti mengemukakan tujuan pembelajaran dan batas-batas tugas, menyarankan langkah-langkah yang akan dilakukan, mengingatkan masalah pokok yang akan dibahas dan mengajukan beberapa pertanyaan.
- 4) Memberikan apersepsi (memberikan kaitan antara materi sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari) sehingga materi yang dipelajari merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak terpisah-pisah.

#### b. Menutup Pelajaran.

Dalam menutup pelajaran, cara yang harus dilakukan guru adalah:

- 1) Meninjau kembali penguasaan materi pokok dengan merangkum atau menyimpulkan hasil pembelajaran.
- 2) Melakukan evaluasi. Bentuk evaluasi yang dilakukan oleh guru antara lain adalah mendemonstrasikan keterampilan, mengaplikasikan ide baru pada situasi lain, mengeksplorasi pendapat siswa sendiri dan memberikan soal-soal tertulis.

## 6. Keterampilan Membimbing Diskusi Kelompok Kecil

Diskusi kelompok adalah suatu proses yang teratur yang melibatkan sekelompok siswa dalam interaksi tatap muka yang informal dengan berbagai pengalaman atau informasi, pengambilan kesimpulan dan pemecahan masalah. Siswa berdiskusi dalam kelompok-kelompok kecil di bawah bimbingan guru atau temannya untuk berbagi informasi, pemecahan masalah atau pengambilan keputusan.

Komponen-komponen yang perlu dikuasai guru dalam membimbing diskusi kelompok yaitu:

- a. Memusatkan perhatian siswa pada tujuan dan topik diskusi, dengan cara merumuskan tujuan dan topik yang akan dibahas pada awal diskusi, kemukakan masalah-masalah khusus, catat perubahan atau penyimpangan diskusi dari tujuan dan merangkum hasil diskusi.
- b. Memperjelas masalah, untuk menghindari kesalahpahaman dalam memimpin diskusi seorang guru perlu memperjelas atau menguraikan permasalahan, meminta komentar siswa, dan menguraikan gagasan siswa dengan memberikan informasi tambahan agar kelompok peserta diskusi memperoleh pengertian yang lebih jelas.
- c. Menganalisis pandangan siswa. Adanya perbedaan pendapat dalam diskusi, menuntut seorang guru harus mampu menganalisis dengan cara memperjelas hal-hal yang disepakati dan hal-hal yang perlu disepakati di samping meneliti apakah suatu alasan mempunyai dasar yang kuat.
- d. Meningkatkan urunan siswa, yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang

menantang, memberikan contoh dengan tepat, dan memberikan waktu untuk berpikir dan memberikan urun pendapat siswa dengan penuh perhatian.

- e. Memberikan kesempatan untuk berpartisipasi, dilakukan dengan cara memancing pertanyaan siswa yang enggan berpartisipasi, memberikan kesempatan pada siswa yang belum bertanya (diam) terlebih dahulu, mencegah monopoli pembicaraan, dan mendorong siswa untuk berkomentar terhadap pertanyaan temannya.
- f. Menutup diskusi, yaitu membuat rangkuman hasil diskusi, menindaklanjuti hasil diskusi dan mengajak siswa untuk menilai proses maupun hasil diskusi.
- g. Hal-hal yang perlu dihindari yaitu mendominasi/monopoli pembicaraan dalam diskusi, membiarkan terjadinya penyimpangan dalam diskusi.

#### 7. Keterampilan Mengelola Kelas

Pengelolaan kelas adalah keterampilan guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya bila terjadi gangguan dalam proses pembelajaran, seperti penghentian perilaku siswa yang memindahkan perhatian kelas, memberikan ganjaran bagi siswa yang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas atau penetapan norma kelompok yang produktif.

Komponen-komponen dalam mengelola kelas adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal, seperti menunjukkan sikap tanggap,

memberikan perhatian, memusatkan perhatian kelompok, memberikan petunjuk yang jelas, menegur bila siswa melakukan tindakan menyimpang, memberikan penguatan (*reinforcement*).

2) Keterampilan yang berhubungan dengan pengembalian kondisi belajar yang optimal, yaitu berkaitan dengan respon guru terhadap gangguan siswa yang berkelanjutan dengan maksud agar guru dapat melakukan tindakan remedial untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal. Guru dapat menggunakan strategi:

- a) Modifikasi tingkah laku. Guru hendaknya menganalisis tingkah laku siswa yang mengalami masalah/kesulitan dan berusaha memodifikasi tingkah laku tersebut dengan mengaplikasikan pemberian penguatan secara sistematis.
- b) Guru menggunakan pendekatan pemecahan masalah kelompok dengan cara memperlancar tugas-tugas melalui kerjasama di antara siswa dan memelihara kegiatan-kegiatan kelompok.
- c) Menemukan dan memecahkan tingkah laku yang menimbulkan masalah. Di samping dua jenis keterampilan di atas, hal lain yang perlu diperhatikan oleh guru dalam pengelolaan kelas adalah menghindari campur tangan yang berlebihan, menghentikan penjelasan tanpa alasan, ketidaktepatan memulai dan mengakhiri kegiatan, penyimpangan, dan sikap yang terlalu membingungkan.

## 8. Keterampilan Pembelajaran Perseorangan

Pembelajaran ini terjadi bila jumlah siswa yang dihadapi oleh guru terbatas yaitu antara 3-8 orang untuk kelompok kecil, dan seorang untuk perseorangan.

Hakikat pembelajaran perseorangan adalah:

- a. Terjadinya hubungan interpersonal antara guru dengan siswa dan juga siswa dengan siswa.
- b. Siswa belajar sesuai dengan kecepatan dan kemampuan masing-masing.
- c. Siswa mendapat bantuan dari guru sesuai dengan kebutuhannya.
- d. Siswa dilibatkan dalam perencanaan kegiatan pembelajaran.

Peran guru dalam pembelajaran perseorangan ini adalah sebagai organisator, narasumber, motivator, fasilitator, konselor dan sekaligus sebagai peserta kegiatan.

Komponen-komponen yang perlu dikuasai guru berkenaan dengan pembelajaran perseorangan ini adalah:

- a. Keterampilan mengadakan pendekatan secara pribadi.
- b. Keterampilan mengorganisasi.
- c. Keterampilan membimbing dan memudahkan belajar, yaitu memungkinkan guru membantu siswa untuk maju tanpa mengalami frustrasi. Hal ini dapat dicapai bagi guru yang memiliki keterampilan dalam memberikan penguatan dan mengembangkan supervisi.
- d. Keterampilan merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, mencakup membantu siswa menetapkan tujuan dan menstimulasi siswa

untuk mencapai tujuan tersebut, merencanakan kegiatan pembelajaran bersama siswa yang mencakup kriteria keberhasilan, langkah-langkah kegiatan pembelajaran, waktu serta kondisi belajar, bertindak sebagai supervisor dan membantu siswa menilai pencapaiannya sendiri.

### **2.3. CARA PENINGKATAN KINERJA GURU**

1. Cara yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain antara lain:
  - a. menerima kehadiran baru dengan baik;
  - b. memberi tugas mengajar baru sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dikuasai oleh guru baru;
  - c. membentuk dan melaksanakan kelompok kerja guru bidang studi dan musyawarah guru bidang studi sejenis (MGMP) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi merencanakan masalah dan memecahkan masalah yang terjadi di kelas;
  - d. melakukan supervisi administrasi dan akademik terhadap guru baru sebagai bahan perbaikan dan menentukan kebijakan;
  - e. melakukan pembinaan baik bersifat administratif, akademik, maupun karier guru baru;
  - f. memberi kesempatan pada guru baru untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah, kabupaten, propinsi maupun pada tingkat nasional;
  - g. memberi reward (penghargaan) pada guru yang berprestasi dan memberikan hukuman pada guru yang malas dan bermasalah;

- h. memberi tugas tambahan pada guru baru;
- i. membentuk ikatan keluarga di sekolah masing-masing dengan pertemuan dilaksanakan di rumah anggota ikatan keluarga. (Hana, 2012)

Menilai kinerja guru di sekolah bukan sebuah hal yang sederhana. Perlu sebuah komunikasi yang 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 (kepala sekolah) dan guru yang akan dinilai. Dengan demikian tercapai saling pengertian bahwa proses penilaian kinerja guru, sama sekali bukan untuk mencari-cari kesalahan tetapi semata-mata untuk peningkatan kinerja agar sekolah dapat berjalan lebih baik lagi dalam prakteknya. Serta bagaimana agar sekolah dapat membantu guru agar lebih baik lagi dalam melakukan pembelajaran dikelas.

## 2. Faktor yang dapat Meningkatkan Kinerja Guru

Guru adalah salah satu komponen pendidikan yang memegang peran penting dalam keberhasilan pendidikan, guru diharapkan mampu memainkan peran sebagai guru yang ideal. Masyarakat mengharapkan agar 'guru' merupakan sosok yang dapat 'digugu' dan 'ditiru'. Guru juga merupakan salah satu tokoh yang harus dijunjung tinggi, yaitu: 'guru, ratu, wongatua karo' (Tilaar, 2004). Pemerintah sering melakukan berbagai upaya peningkatan kualitas guru, antara lain melalui pelatihan, seminar, dan lokakarya, bahkan melalui pendidikan formal, dengan menyekolahkan guru pada tingkat yang lebih tinggi. Kendatipun pada pelaksanaannya masih jauh dari harapan. Banyak faktor yang mempengaruhi

kinerja guru, tetapi permasalahan dalam makalah ini difokuskan pada peran kepemimpinan kepala sekolah, pemberian kompensasi, kedisiplinan guru, dan pengembangan Sumber Daya Guru (SDM).

#### **2.4. PENELITIAN YANG RELEVAN**

Adien Alvian, 2009, Upaya Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pendidikan dan Pelatihan di SMPN 2 Tangerang , Hasil pemikiran ini mencoba menuangkan konsep-konsep tentang peningkatan kinerja guru sebagai upaya meningkatkan sumber daya manusia (SDM) yang dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan kinerja guru yang cukup tinggi dalam pelaksanaan pembelajaran. Kelemahan yang ada hingga saat ini dalam dunia pendidikan adalah salah satunya beresumber pada rendahnya kinerja guru pada sisi kompetensi serta kualitas diri dalam mengelola kelas secara aktif dan kreatif Untuk mengantisipasi masalah ini, alternatif yang harus dipilih adalah mengikuti pendidikan dan pelatihan Pemerintah cukup tanggap dalam menghadapi masalah ini, terbukti dengan digulirkannya kegiatan pelatihan atau workshop secara berkala bagi guru-guru pada tingkat satuan pendidikan. Dengan demikian, pemerataan kesempatan meningkatkan kualitas SDM sudah mulai merata dirasakan.

Sulastri, 2008, Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Agar Tercapainya Pendidikan Yang Bermutu, mengatakan bahwa Dalam proses pendidikan guru memiliki peranan sangat penting dalam membimbing peserta didik ke arah kedewasaan, kematangan dan kemandirian, sehingga guru sering dikatakan

sebagai ujung tombak pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, guru selalu dituntut untuk dapat mengembangkan kreativitasnya dan kinerjanya untuk mewujudkan keberhasilan pendidikan. Akan tetapi, masih banyak kendala yang dihadapi guru untuk mewujudkan harapan tersebut diantaranya sarana, fasilitas, dan masalah kesejahteraan. Untuk mengatasi hal tersebut, ada beberapa alternative pemecahan masalah yang dapat dilakukan, yaitu Adanya institusi yang selalu membina kinerja guru dan tenaga kependidikan, Pengawasan kepala sekolah, Kegiatan musyawarah antara guru bidang studi yang serumpun di sekolah, Mendatangkan motivator, Memberikan fasilitas yang memadai, Memberikan insentif yang memadai bagi guru. Adapun saran bagi kepala sekolah, dalam menciptakan sekolah yang bermutu dan kompetitif maka beberapa dari alternative tersebut dapat dilaksanakan sebagai langkah awal menuju sukses. Dan saran bagi pemerintah, diharapkan lebih memperhatikan keperluan dan nasib guru, sehingga guru lebih semangat dalam menjalankan profesinya dan meningkatkan kinerjanya demi tercapainya tujuan pendidikan nasional. Dan saran bagi guru, janganlah patah semangat dengan keterbatasan yang ada. Marilah berkreaitivitas menciptakan sesuatu yang bermanfaat dari apa yang kita punya di lingkungan kita.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. DESAIN PENELITIAN**

Sesuai dengan judul dari penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada saat berlangsungnya penelitian melalui pengumpulan data yang kemudian diinterpretasikan satu sama lain sehingga diperoleh perumusan dan analisa terhadap masalah yang ada.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penuangan pikiran yang memaparkan, menggambarkan dan melaporkan suatu keadaan atau objek dari apa yang diteliti berdasarkan fakta-fakta dan keterangan yang diperoleh. (Sugiyono, 2008)

#### **3.2. DEFINISI OPERASIONAL**

##### **1. Kinerja**

Natawijaya (2006) secara khusus mendefinisikan kinerja guru sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pembelajaran kepada siswa.

Kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara (2005) bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi : membuat program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian,

melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial.

2. Kriteria Kinerja Guru menurut Gomez (2001) terdiri dari unsur yang berkaitan dengan kinerja terdiri dari :

- 1) *Quantity of work*, yakni jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
- 3) *Job knowledge*, yakni pemahaman pegawai pada prosedur kejadian informasi teknis tentang pekerjaan.
- 4) *Creativeness*, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
- 5) *Cooperation*, yaitu kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
- 6) *Dependability*, yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
- 7) *Inisiative*, yakni kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
- 8) *Personal qualities*, yaitu kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

### **3.3. LOKASI PENELITIAN**

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian pada SMK Nawa Bhakti Kebumen, pada bulan April sampai dengan Juni 2015.

### **3.4. SUBYEK DAN OBYEK PENELITIAN**

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, yang menjadi subyek penelitian adalah 1 orang Kepala Sekolah SMK Nawa Bhakti Kebumen sebagai *key informan* dan 5 orang guru SMK Nawa Bhakti Kebumen sebagai informan dalam wawancara.

Obyek penelitian adalah kegiatan peningkatan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen.

### **3.5. METODE PENGUMPULAN DATA**

Dalam suatu penelitian diperlukan teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data-data yang akurat, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian kepustakaan (*library research*) yaitu memanfaatkan perpustakaan sebagai sarana dalam mengumpulkan data, dengan mempelajari buku-buku sebagai bahan referensi yang berhubungan dengan penelitian ini.
2. Penelitian lapangan (*field work research*) yaitu kegiatan penelitian yang penulis lakukan dengan jalan berhadapan langsung dengan objek yang diteliti di lapangan meliputi:
  - a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan langsung dilapangan mengenai keadaan dan kondisi objek penelitian untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk menyusun tesis ini.
  - b. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab dengan responden guna mendapatkan keterangan secara langsung. Wawancara dalam penelitian ini

ditujukan kepada 1 orang kepala sekolah dan 5 orang guru SMK Nawa Bhakti Kebumen.

- c. Dokumentasi yaitu pengambilan sebuah data melalui dokumen-dokumen, foto-foto, arsip atau surat-surat yang diperlukan.

### **3.6. INSTRUMEN PENELITIAN**

Instrumen penelitian adalah suatu alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik (cermat, lengkap dan sistematis) sehingga lebih mudah diolah (Sugiyono, 2008).

Instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pedoman wawancara mendalam berisi daftar pertanyaan terbuka terkait dengan pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru, dan alat tulis.

### **3.7. TEKNIK ANALISIS DATA**

Menurut Sugiyono (2008) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data penelitian merupakan bagian penting dalam proses penelitian, karena dengan analisis data yang ada akan terlihat manfaat penelitian terutama

dalam proses pemecahan masalah dan pencapaian tujuan penelitian. Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga mudah dibaca dan dipahami dan kesimpulan dapat diambil secara tepat dan sistematis.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini akan digunakan dengan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menganalisis data yang diperoleh yang selanjutnya dijabarkan dalam bentuk penjelasan yang sebenarnya. Untuk mengolah dan menganalisis data, penulis menggunakan data model interaktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) yang meliputi empat komponen, diantaranya :

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan upaya untuk mengumpulkan data dengan berbagai macam cara, seperti: observasi, wawancara, dokumentasidan sebagainya.

2. Reduksi data

Reduksi data adalah proses memilih,memfokuskan, menyederhanakan dan membuat abstraksi, mengubah data mentahyang dikumpulkan dari penelitian kedalam catatan yang telah disortir atau diperiksa. Tahap ini merupakan tahap analisis data yang mempertajam atau memusatkan, membuat dan sekaligus dapat dibuktikan.Analisis data penelitian ini menggunakan analisis SWOT dengan tahapan sebagai berikut :

Tahapan pertama adalah *input stage* dengan menyimpulkan informasi dasar dari analisis lingkungan eksternal dan internal untuk menentukan

kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya yang kemudian diperlukan untuk merumuskan strategi.

Tahapan kedua adalah *matching stage* dengan cara menyelisihkan antar faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman.

Tahapan ketiga adalah *decision stage*. Tahap ini menggunakan input dari informasi tahap 1 untuk mengevaluasi secara obyektif strategi-strategi alternatif dari hasil tahap 2, sehingga memberikan suatu basis obyektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling spesifik.

### 3. Penyajian data

Penyajian data yaitu sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan. Pengambilan data ini membantu penulis memahami peristiwa yang terjadi dan mengarah pada analisa atau tindakan lebih lanjut berdasarkan pemahaman.

### 4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan adalah merupakan langkah terakhir meliputi makna yang telah disederhanakan, disajikan dalam pengujian data dengan cara mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan secara logis dan metodologis, konfigurasi yang memungkinkan diprediksikan hubungan, sebab akibat melalui hukum-hukum empiris.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. GAMBARAN UMUM SMK NAWA BHAKTI KEBUMEN

##### 4.1.1. Profil SMK Nawa Bhakti Kebumen

SMK Nawa Bhakti Kebumen merupakan salah satu sekolah menengah swasta yang berkedudukan di Kabupaten Kebumen di bawah naungan Lembaga "NAWA BHAKTI" Kebumen.



Gambar 4.1. Logo SMK Nawa Bhakti Kebumen

SMK Nawa Bhakti Kebumen adalah sebuah sekolah menengah kejuruan hasil pengembangan dari 9 (sembilan) tokoh pendidikan di Kabupaten Kebumen. SMK Nawa Bhakti Kebumen memiliki Program Keahlian Teknik Pemesinan, Teknik Mekanik Otomotif dan Multimedia. Program Keahlian ini masing-masing dikelola oleh seorang Ketua Jurusan yang didukung oleh Tenaga Pengajar dan Staff Administrasi.

Secara keseluruhan lembaga sekolah saat itu dipimpin oleh seorang Ketua Lembaga dibantu oleh beberapa Pembantu Ketua Lembaga, Pelaksana Sekolah,

Unsur Pelaksana Administratif, Unit Pelaksanaan Teknis, Unsur Penelitian dan Pengembangan dan beberapa unsur pendukung lainnya.

Pada tahun 1997, SMK Nawa Bhakti Kebumen telah diakreditasi dengan status "DIAKUI" oleh Badan Akreditasi Nasional dengan SK DIRJEN DIKDASMEN No. 16 / C.C7 / Kep. / MN / 1997 Tgl. 6 Maret 1997.

Seiring dengan kemajuan zaman dan sekaligus untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli yang memahami dan terampil di bidang tersebut, maka Nawa Bhakti meningkatkan mutu, kualitas, dan kuantitas agar para tamatan SMK Nawa Bhakti Kebumen dapat menjadi seorang yang profesional, terampil, kreatif, dan bertanggungjawab.

Berdasarkan Surat Keputusan tersebut, SMK NAWA BHAKTI kebumen diberi izin untuk menyelenggarakan Program Keahlian:

- a. Teknik Pemesinan
- b. Teknik Mekanik Otomotif
- c. Multimedia

#### **4.1.2. Sejarah SMK Nawa Bhakti Kebumen**

Sejak tanggal 26 Mei 1976, SMK Nawa Bhakti Kebumen ikut andil dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dalam jalur pendidikan kejuruan teknologi industri yang berlokasi di gedung STM 1 Kebumen atau di sebelah utara alun-alun kebumen bersebelahan dengan SMP Negeri 2 Kebumen. SMK Nawa Bhakti Kebumen didirikan oleh 9 tokoh pendidikan kejuruan kabupaten kebumen pada masa itu. Sebagaimana tertuang pada akta notaris no. 11 tanggal 25 Mei 1976,

tujuan didirikannya SMK Nawa Bhakti Kebumen adalah untuk menampung siswa-siswi sekolah teknik negeri yang tidak tertampung di STM Negeri Kebumen.

Adapun Program Keahlian yang dibuka yaitu Jurusan Bangunan Gedung, Jurusan Listrik Instalasi dan Jurusan Mesin Umum. Dengan dilandasi perjuangan, kekompakan dan kerja sama yang saling mendukung, serta manajemen yang tersusun dengan baik, pada tahun 1980 SMK Nawa Bhakti melaju dengan pesat, sehingga SMK Nawa Bhakti Kebumen berpindah menempati gedung baru yang di Desa Kutosari, Jalan Mangkusari No.73 Kebumen. Sehingga pada tahun 1992, keberadaan SMK Nawa Bhakti Kebumen semakin diakui keberadaannya oleh masyarakat dan pemerintah dengan diberikannya sertifikat Akreditasi Diakui.

Pada tahun 1996-1997 SMK Nawa Bhakti Kebumen menambah program kejuruan baru yaitu Jurusan Otomotif. Bagi anak panah terlepas dari busurnya, SMK Nawa Bhakti Kebumen terus melaju, berkembang dan membangun dengan tujuan utama meningkatkan kualitas, kelancaran dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Sehingga pada tahun 2002-2003, SMK Nawa Bhakti Kebumen mendapatkan kepercayaan dari Dikmenjur menjadi satu-satunya SMK Swasta kelompok teknologi dan industri di Kebumen dengan SMK swasta berpotensi menjadi SMK berstandar nasional, dari Direktorat Dikmenjur. Pada tahun 2003-2004, sekolah mendapat predikat SMK berstandar Nasional dan berstandar Industri yang sesungguhnya dari Direktorat Dikmenjur Jakarta. Pada tahun 2004-2005, SMK Nawa Bhakti Kebumen dipercaya oleh Direktorat Dikmenjur Jakarta untuk membuka program keahlian baru yaitu Multimedia Bidang Teknologi

Informatika.

Kemudian pada tanggal 17 Agustus 2010, SMK Nawa Bhakti dalam ruang lingkup penyedia jasa sekolah menengah kejuruan mencakup pengembangan kurikulum untuk program kompetensi Teknik Pemesinan, Teknik Otomotif dan Multimedia oleh PT. TUV Yogyakarta, untuk menjalankan sistem manajemen mutu ISO versi 9001/2008 sampai saat ini.

#### **4.1.3. Visi dan Misi**

##### **Visi :**

Sekolah unggulan yang mencetak tamatan siap melanjutkan, siap kerja, profesional, berbasis iptek dan imtaq.

##### **Misi :**

1. Menyiapkan tamatan kejenjang yang lebih tinggi.
2. Menyiapkan tamatan siap kerja dan memiliki daya saing tinggi di era globalisasi.
3. Menyiapkan tamatan yang mampu mandiri, menguasai iptek dan budi pekerti luhur.
4. Menyiapkan tamatan dengan bekal iptek dan imtaq yang kuat untuk dapat mengembangkan dirinya secara berkelanjutan.
5. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

## 4.2. HASIL PENELITIAN

### 4.2.1. Kinerja Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen

Kinerja Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen dalam penelitian ini dinilai berdasarkan unsur kinerja menurut Gomez (2001) yang terdiri dari *Quantity of work* (Kuantitas pekerjaan), *Quality of Work* (Kualitas hasil kerja), *Job knowledge* (pengetahuan kerja), *Creativeness* (kreatifitas kerja), *Cooperation* (Kerjasama), *Dependability* (ketergantungan), *Inisiative* (Inisiatif) dan *Personal Qualities* (kualitas pribadi). Kemudian untuk lebih menggali kinerja guru maka dilakukan wawancara kepada 1 orang Kepala Sekolah dan 5 orang guru senior dan diperoleh hasil :

#### 1. Kinerja Guru

##### a. *Quantity of work*

dalam menanggapi kinerja guru berdasarkan kuantitas kerja kepala sekolah menanggapi :

*“Ya sudah baik karena guru sudah menjalankan tugasnya sesuai beban kerja dengan uraian tugas merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik dan melaksanakan tugas tambahan, namun bagi guru yang belum mendapat sertifikat pendidik masih kurang totalitas dalam KBM”*

kemudian sejawat guru mengatakan :

Guru 1 : *Ya, sudah baik dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan standar.*

Guru 2 : *Kami bekerja sesuai standar.*

Guru 3 : *Berarti beban kerja guru ya... Ya sudah baik dengan tugas-tugasnya merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran kemudian membimbing siswa.*

Guru 4 : *Ya sudah baik dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan standar.*

Guru 5 : *Sudah sesuai dengan kuantitas kerja yang ditetapkan.*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kinerja guru berdasarkan kuantitas kerja sudah menjalankan tugasnya sesuai beban kerja dan uraian tugas merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik dan melaksanakan tugas tambahan, namun bagi guru yang belum mendapat sertifikat pendidik masih kurang totalitas dalam KBM.

#### *b. Quality Of Work*

Untuk kualitas pekerjaan Kepala Sekolah mengatakan :

*“Cukup bervariasi antara guru yang satu dan yang lain, namun pada dasarnya seorang guru yang berkualitas adalah apabila kinerjanya sudah sesuai standar pendidik dan tenaga kependidikan yang diatur dalam SNP (standar nasional pendidikan) baik dari sisi kualifikasi pendidikan maupun kompetensi (pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial) dan hal ini masih terus diperbaiki di SMK kami dengan supervisi, koordinasi dan diskusi yang terencana, terprogram dan berkelanjutan.”*

Pendapat guru adalah :

- Guru 1 : *Sebenarnya sudah berkualitas karena sudah memenuhi standar kompetensi guru yaitu pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dan memang disadari guru di SMK Nawa Bhakti namun harus terus meningkatkan kompetensinya lagi dengan sekolah lagi atau mengikuti pelatihan-pelatihan, didiskusikan setiap masalah pembelajaran dalam rapat koordinasi sekolah dan KKG.*
- Guru 2 : *Kualitas apabila diukur dengan penilaian kinerja guru masih perlu ditingkatkan.*
- Guru 3 : *Cukup berkualitas, walau belum semua guru sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, misalnya belum SI dan tersertifikasi pendidik.*
- Guru 4 : *Guru disini sudah berupaya memenuhi standar kompetensi guru tapi karena ada perubahan kurikulum maka kualitas kami jadi rendah karena kami masih bingung sehingga kami harus mengikuti pelatihan.*
- Guru 5 : *Kinerja kami sudah kami upayakan sesuai dengan Standar*

*kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dalam SNP, trus juga sesuai penilaian namun memang masih harus dikembangkan.*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan cukup bervariasi antara guru yang satu dan yang lain, namun pada dasarnya seorang guru yang berkualitas adalah apabila kinerjanya sudah sesuai standar pendidik dan tenaga kependidikan yang diatur dalam SNP (standar nasional pendidikan) baik dari sisi kualifikasi pendidikan maupun kompetensi (pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial) namun dalam hal ini guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen masih terus diperbaiki dengan supervisi, koordinasi dan diskusi yang terencana, terprogram dan berkelanjutan atau mengikuti pelatihan-pelatihan, didiskusikan setiap masalah pembelajaran dalam rapat koordinasi sekolah dan KKG.

### *c. Job Knowledge*

Dalam hal kinerja guru berdasarkan pengetahuan terhadap pekerjaan atau tugas, kepala sekolah mengatakan :

*“masih perlu ditingkatkan, guru masih kurang memahami tupoksinya, untuk KBM sebenarnya guru sudah memahami metode pembelajaran, maka guru harus belajar lagi, meningkatkan pemahaman dengan mengikuti pelatihan, workshop dan lainnya sehingga wawasan guru menjadi bertambah.”*

dan guru menjawab :

- Guru 1 : *Terkadang perubahan kurikulum yang membuat guru bingung dan harus memahami kembali supaya dapat diterapkan dengan benar, masih ada guru yang kurang memahami tupoksinya.*
- Guru 2 : *Pengetahuan tentang kurikulum terbaru harus ditambah agar kegiatan pembelajaran menjadi lebih baik.*

- Guru 3 : *Kinerja menjadi terhambat karena perlu tambahan ilmu untuk menyesuaikan dengan kurikulum yang kadang berubah dan juga guru masih kurang memahami tupoksinya.*
- Guru 4 : *Peningkatan pengetahuan saya lakukan dengan mengikuti masukan pada saat supervisi, mengikuti pelatihan dan KKG.*
- Guru 5 : *Perlu tambahan pengetahuan mengenai kurikulum baru.*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengetahuan terhadap pekerjaan masih perlu ditingkatkan, guru masih kurang memahami tupoksinya, untuk KBM sebenarnya guru sudah memahami metode pembelajaran, maka guru harus belajar lagi, meningkatkan pemahaman dengan mengikuti pelatihan, workshop dan lainnya sehingga wawasan guru menjadi bertambah.

#### *d. Creativeness*

Kemampuan berkreaitivitas atau kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan, Kepala sekolah mengatakan:

*“ guru SMK Nawa Bhakti Kebumen mempunyai kreatifitas dalam PBMnya terutama untuk mengatasi kendala fasilitas pembelajaran yang kurang sehingga guru melakukan modifikasi media pembelajarannya.”*

jawaban senada juga disampaikan oleh guru yang lain :

- Guru 1 : *Cukup kreatif terutama mengantisipasi kekurangan alat pembelajaran.*
- Guru 2 : *Kreatifitas guru dalam penyusunan RPP dan pbmnya masih harus ditingkatkan lagi karena kami dihadapkan dengan kurikulum baru dan kendala fasilitas pembelajaran.*
- Guru 3 : *Ada yang kreatif ada yang tidak terutama dalam modifikasi media pembelajaran untuk mengatasi kendala sarana prasarana.*
- Guru 4 : *Kreatif sih cuma belum maksimal terutama dalam mengantisipasi perubahan kurikulum dan peningkatan kualitas RPP dan PBM.*
- Guru 5 : *Karena ada kendala fasilitas malah membuat kami semakin kreatif untuk melakukan modifikasi media pembelajaran dan juga sering kami diskusikan dalam KKG.*

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa guru SMK Nawa Bhakti Kebumen mempunyai kreatifitas dalam PBM nya terutama untuk mengatasi kendala fasilitas pembelajaran yang kurang sehingga guru melakukan modifikasi media pembelajarannya.

*e. Cooperation*

Kinerja guru dalam hal kerjasama dengan rekan sekerja dan atasan ditanggapi Kepala Sekolah :

*“Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen kompak dan kondusif, kerjasama antar warga sekolah terjalin dengan baik”*

Guru juga menanggapi hal ini :

- Guru 1 : *Kerjasama terjalin dengan baik bahkan saling berkunjung atau bersilaturahmi*
- Guru 2 : *Kerjasama baik, rekan kerja menyenangkan dan kompak*
- Guru 3 : *Kepala sekolah selalu memotivasi kami supaya menjadi tim yang solid, menjadi situasi kerja tetap kondusif.*
- Guru 4 : *Guru di sekolah kami ini kooperatif, kompak dan berupaya untuk kompetensi.*
- Guru 5 : *Kami sebagai tim selalu berkerjasama dengan baik, kalau ada masalah kami diskusikan dalam rapat koordinasi sehingga kembali menjadi baik.*

Dari sisi *cooperation*, menurut pendapat guru bahwa guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen kompak dan kondusif, kerjasama antar warga sekolah terjalin dengan baik dan secara rutin mengadakan rapat koordinasi.

*f. Dependability*

Kinerja guru apabila ditinjau dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain, ditanggapi Kepala Sekolah :

*“baik, mereka mandiri dalam menjalankan tugas namun apabila ada permasalahan pembelajaran biasanya disampaikan pada rapat koordinasi, untuk mendapatkan solusinya”.*

dan pendapat guru yang lain :

- Guru 1 : *Cukup mandiri.*  
 Guru 2 : *Bisa mengatasi kegiatan PBM dengan baik dan mandiri.*  
 Guru 3 : *Dalam hal tertentu kami mandiri namun jika ada kesulitan kami diskusikan dalam rapat mingguan dan pada pertemuan KKG.*  
 Guru 4 : *Ya kami ada usaha untuk bisa mengatasi permasalahan dalam pembelajaran namun bila ada hambatan kami diskusikan.*  
 Guru 5 : *Ya kami berupaya kooperatif dan membangun suasana kerja yang nyaman.*

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa para guru mandiri dalam menjalankan tugas, mereka memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain namun apabila ada permasalahan pembelajaran biasanya disampaikan pada rapat koordinasi, untuk mendapatkan solusinya.

*g. Inisiatif*

Kinerja guru dalam mengambil inisiatif, ditanggapi Kepala Sekolah :

*“harus ditingkatkan dalam melahirkan ide-ide bagi perkembangan sekolah menjadi lebih baik”.*

jawaban senada dari para guru :

- Guru 1 : *Inisiatif masih kurang terutama dalam metode pembelajaran*

*karena kendala pendidikan yang belum S2, kurang mengikuti pelatihan dan perubahan kurikulum.*

- Guru 2 : *Cukup punya inisiatif terutama pada saat menyumbangkan pikiran demi kemajuan sekolah sering dikemukakan pada saat supervisi dan rapat koordinasi.*
- Guru 3 : *Inisiatif guru dituntut untuk mengembangkan pembelajaran supaya kualitas pekerjaan baik.*
- Guru 4 : *Inisiatif guru ya cukup baik.*
- Guru 5 : *Ya guru cukup inisiatif dalam menciptakan metode pembelajaran yang tepat.*

Menurut hasil wawancara diatas menunjukkan insiatif masih kurang terutama dalam metode pembelajaran karena kendala pendidikan yang belum S2, kurang mengikuti pelatihan dan perubahan kurikulum.

#### *h. Personal Qualities*

*Personal Qualities* dalam bekerja ditanggapi oleh Kepala sekolah :

*“Kepribadian, etos kerja, kedisiplinan dan kejujuran para guru baik, namun masih ada guru yang cemburu sosial atas temannya yang sudah menerima tunjangan profesi guru namun tidak instropeksi diri sehingga menjadi kurang profesional.”*

pendapat dari guru :

- Guru 1 : *Baik.*
- Guru 2 : *Sifat dan karakter teman-teman baik walaupun terkadang ada beda pendapat namun bisa diatasi.*
- Guru 3 : *Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen mempunyai etos kerja, kepribadian dan tanggung jawab yang baik.*
- Guru 4 : *Etos kerja kami sudah baik walaupun terkadang ada gesekan sedikit namun bisa diatasi.*
- Guru 5 : *Kami berupaya menjadi guru yang baik, sesuai kompetensi kami.*

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan kepribadian, etos kerja, kedisiplinan dan kejujuran para guru baik, namun masih ada guru yang cemburu

sosial atas temannya yang sudah menerima tunjangan profesi guru namun tidak instropeksi diri sehingga menjadi kurang profesional.

#### 4.2.2. Upaya Peningkatan Kinerja Guru Di SMK Nawa Bhakti Kebumen

Setelah mengkaji mengenai kinerja guru dan kendalanya maka penelitian ini mencoba untuk menentukan upaya yang tepat dalam peningkatan kinerja guru Di SMK Nawa Bhakti Kebumen, dilakukan analisis SWOT.

Dalam analisis SWOT, Faktor Internal sebagai dasar untuk menentukan *Strength dan Weakness* serta Faktor Eksternal Sekolah sebagai dasar untuk menentukan *Opportunity dan Threat*. Analisis SWOT ini kemudian disajikan berdasarkan observasi dan hasil wawancara.

##### a. Faktor Internal

Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Kemudian untuk menentukan faktor internal tersebut dilakukan wawancara, dan hasilnya kekuatan dalam meningkatkan kinerja menurut Kepala Sekolah adalah sebagai berikut :

*“Menurut saya kekuatan SMK Nawa Bhakti Kebumen kinerja guru yang cukup baik, kompetensi guru yang sebagian besar Sarjana. Ini dapat dijadikan modal untuk senantiasa melakukan pengembangan model pembelajaran, sehingga pembelajaran menjadi lebih kreatif, inovatif dan menyenangkan bagi siswa, ada beberapa guru yang telah memiliki kualifikasi akademik S.2 atau dalam proses penyelesaian S.2, ini tentu dapat memberikan inspirasi positif bagi sekolah dalam membentuk lingkungan pembelajar, responsibility kepala Sekolah yang tinggi terhadap peningkatan kesejahteraan guru dengan kebijakan yang konsisten.”*

Kemudian dimintakan pendapat juga kepada para guru dan hasilnya :

- Guru 1 : *Kekuatannya guru SMK Nawa Bhakti Kebumen memiliki citra yang baik, kemampuan guru baik dan responsibility kepala Sekolah yang tinggi terhadap peningkatan kesejahteraan guru*
- Guru 2 : *Kekuatannya memiliki kinerja yang cukup baik, pendidikan terkhir guru yang sebagian besar Sarjana. Dan ada pula yang S.2, dukungan kepala sekolah baik dalam meningkatkan kinerja*
- Guru 3 : *Kekuatannya kompetensi guru yang cukup baik kemudioan guru juga senantiasa melakukan pengembangan model pembelajaran, dengan didukung oleh kebijakan Kepala Sekolah.*
- Guru 4 : *Kekuatannya guru telah berupaya melakukan pembelajaran menjadi lebih kreatif, inovatif dan menyenangkan bagi siswa.*
- Guru 5 : *Kekuatannya kompetensi guru yang sebagian besar Sarjana, sehingga mampu memberikan inspirasi positif bagi sekolah dalam membentuk lingkungan pembelajar.*

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kekuatan SMK

Nawa Bhakti Kebumen dalam meningkatkan kinerja guru adalah :

- 1) Kemauan guru yang cukup baik akan menjadi harapan tersendiri dalam meningkatkan kinerja .
- 2) Pendidikan guru yang sebagian besar Sarjana, ini dapat dijadikan modal untuk senantiasa melakukan pengembangan model pembelajaran, sehingga pembelajaran menjadi lebih kreatif, inovatif dan menyenangkan bagi siswa.
- 3) Ada beberapa guru yang telah memiliki kualifikasi akademik S.2 ataudalam proses penyelesaian S.2, ini tentu dapat memberikan inspirasi positif bagi sekolah dalam membentuk lingkungan pembelajar.
- 4) Responsibility kepala Sekolah yang tinggi terhadap peningkatan kesejahteraan guru dengan kebijakan yang konsisten.

Kemudian hasil wawancara mengenai kelemahan dalam meningkatkan kinerja menurut Kepala Sekolah adalah sebagai berikut :

*“Kelemahannya menurutku Etos kerja guru masih cenderung formalitas belum berorientasi pada tanggung jawab, Guru kurang sharing dengan teman sejawatnya, sebagian guru belum menguasai IT, kendala sarana prasarana yang terbatas, guru dalam memberikan pelajaran tambahan belum optimal, dukungan orang tua dalam program pengembangan sekolah kurang optimal, motivasi guru kurang, masih ada guru yang enggan melanjutkan S2, Intake (kemampuan) siswa relatif rendah sehingga memiliki tingkat kesulitan yang cukup tinggi untuk dikembangkan dan membutuhkan guru-guru yang gigih dengan tingkat kompetensi tinggi.”*

hal senada juga disampaikan para guru :

- Guru 1 : *kelemahannya masalah sarana prasarana terutama laptop dan LCD padahal sangat penting bagi KBM, namun memang masih ada guru yang belum memahami IT, kualifikasi guru masih ada yang belum S2, belum tersertifikasi dan masih honorer, perubahan kurikulum perlu pelatihan, lemahnya pemantauan supervisi dan evaluasi, orang tua yang kurang peduli dengan kemajuan sekolah.*
- Guru 2 : *Kurangnya tanggungjawab dalam melaksanakan tugas, guru kurang profesional karena kurangnya diklat, sarana prasarana yang kurang*
- Guru 3 : *kelamahan sarana yang paling butuh diperhatikan terutama IT.*
- Guru 4 : *Masih ada guru yang belum S2 dan masih honorer, perubahan kurikulum perlu pelatihan, lemahnya pemantauan supervisi dan evaluasi*
- Guru 5 : *Kalau kelemahan sekolah ya..sarana, kalau kendala siswa terkadang masih ada kurang disiplin, kalau kendala orang tua yang kurang peduli dengan kemajuan sekolah.*

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kelemahan SMK

Nawa Bhakti Kebumen dalam meningkatkan kinerja guru adalah :

- 1) Etos kerja guru masih cenderung formalitas belum berorientasi pada tanggung jawab.
- 2) Memiliki Fasilitas atau sarana dan prasarana belum memadai.
- 3) Intake (kemampuan) siswa relatif rendah sehingga memiliki tingkat

kesulitan yang cukup tinggi untuk dikembangkan dan membutuhkan guru-guru yang gigih dengan tingkat kompetensi tinggi.

- 4) Guru kurang sharing dengan teman sejawatnya.
- 5) Guru dalam memberikan pelajaran tambahan belum optimal.

#### b. Faktor Eksternal

Langkah kedua yang dilakukan adalah menentukan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Kemudian untuk menentukan faktor eksternal tersebut dilakukan wawancara, dan hasilnya peluang dalam meningkatkan kinerja menurut Kepala Sekolah adalah sebagai berikut :

*“ Peluang dalam hal ini adalah dukungan pembinaan berkelanjutan dari Pengawas dengan kesabaran, ketelatenan dan penerapan disiplin yang tinggi maka, akan membentuk karakter budaya bekerja keras dan tanggung jawab, dukungan KKG (kelompok Kerja Guru) yang selalu menyelenggarakan silaturahmi, pertemuan, diskusi dan kerjasama mengenai metode pembelajaran, domisili guru yang relatif dekat dengan sekolah memberikan harapan besar terhadap peningkatan kedisiplinan yang menjadi pondasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen, dan Ketua komite sekolah SMK Nawa Bhakti Kebumen adalah seorang tokoh masyarakat yang disegani di lingkungan sekolah dan memiliki kompetensi yang cukup tinggi dalam hal tehnik educasi sehingga diharapkan dapat ikut andil dalam mengembangkan sekolah untuk lebih maju.”*

hal senada juga disampaikan para guru :

- Guru 1 : *Peluang dalam hal ini adalah dukungan pemerintah, dukungan KKG (kelompok Kerja Guru) dalam meningkatkan kinerja dengan pembinaan, dan diklat.*
- Guru 2 : *Peluang budaya bekerja keras dan tanggung jawab yang ditanamkan guru di kabupaten Kebumen, ditambah dukungan dari Ketua komite sekolah SMK Nawa Bhakti Kebumen yang ikut andil dalam mengembangkan sekolah.*
- Guru 3 : *Peluang saya rasa banyak dari dukungan pemerintah, dukungan KKG (kelompok Kerja Guru) dan dukungan masyarakat.*

- Guru 4 : *Peluang adanya kegiatan Diklat yang diadakan oleh dinas pendidikan yang tentunya dapat meningkatkan kinerja guru*
- Guru 5 : *Dukungan pembinaan berkelanjutan dari pemerintah.*

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa peluang SMK Nawa Bhakti Kebumen dalam meningkatkan kinerja guru adalah :

- 1) Dukungan pembinaan berkelanjutan dari pengawas dengan kesabaran, ketelatenan dan penerapan disiplin yang tinggi maka, akan membentuk karakter budaya bekerja keras dan tanggung jawab.
- 2) Dukungan KKG (kelompok Kerja Guru) yang selalu menyelenggarakan silaturahmi, pertemuan, diskusi dan kerjasama mengenai metode pembelajaran.
- 3) Domisili guru yang relatif dekat dengan sekolah memberikan harapan besar terhadap peningkatan kedisiplinan yang menjadi pondasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen.
- 4) Ketua komite sekolah SMK Nawa Bhakti Kebumen adalah seorang tokoh masyarakat yang disegani di lingkungan sekolah dan memiliki kompetensi yang cukup tinggi dalam hal teknis edukasi sehingga diharapkan dapat ikut andil dalam mengembangkan sekolah untuk lebih maju.

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa ancaman SMK Nawa Bhakti Kebumen dalam meningkatkan kinerja guru adalah :

*Ancamannya menurut saya lingkungan sekolah terdekat dengan SMK Nawa Bhakti Kebumen yang belum kompeten yang menyebabkan kecemburuan perlakuan, regulasi yang kurang konsisten di tingkat Dinas*

*pendidikan yang justru membuat para guru kurang tertarik untuk meningkatkan kinerjanya, kurang optimalnya pengawas sekolah dalam melakukan pembinaan teknis edukasi kepada sekolah yang menyebabkan lemahnya motivasi para guru dalam proses pembelajaran, regulasi pemerintah terhadap perubahan di dunia pendidikan yang tidak didahului pengkajian mendalam yang terkadang berkesan menjadikan para guru sebagai kelinci percobaan, belum maksimalnya keberpihakan pemerintah terhadap kesejahteraan para guru wiyata bhakti menjadikan sekolah semakin sulit meningkatkan sumber daya yang ada karena 70 % guru di SD adalah guru wiyata Bhakti, responsibility orang tua siswa relatif masih kurang terhadap kemajuan belajar anaknya sehingga sulit memaksimalkan prestasi siswa karena kemajuan belajar hanya ditentukan di sekolah, dukungan orang tua dalam program pengembangan sekolah kurang optimal.*

hal senada juga disampaikan para guru :

- Guru 1 : *Ancamannya regulasi yang kurang konsisten di tingkat Dinas pendidikan yang justru membuat para guru kurang tertarik untuk meningkatkan kinerjanya, kurang optimalnya pengawas sekolah dalam melakukan pembinaan teknis edukasi kepada sekolah yang menyebabkan lemahnya motivasi para guru dalam proses pembelajaran, regulasi pemerintah terhadap perubahan di dunia pendidikan yang tidak didahului pengkajian mendalam yang terkadang berkesan menjadikan para guru sebagai kelinci percobaan.*
- Guru 2 : *Menurut saya ancamannya adalah kurang optimalnya pengawas sekolah dalam melakukan pembinaan teknis edukasi kepada sekolah yang menyebabkan lemahnya motivasi para guru dalam proses pembelajaran, regulasi pemerintah terhadap perubahan di dunia pendidikan yang tidak didahului pengkajian mendalam yang terkadang berkesan menjadikan para guru sebagai kelinci percobaan, belum maksimalnya keberpihakan pemerintah terhadap kesejahteraan para guru wiyata bhakti.*
- Guru 3 : *Ancamannya adalah regulasi yang kurang konsisten di tingkat Dinas pendidikan, regulasi pemerintah terhadap perubahan di dunia pendidikan, namun masih ada orang tua siswa yang relatif masih kurang terhadap kemajuan belajar.*
- Guru 4 : *Perubahan kurikulum yang terkadang membuat bingung guru karena harus menyesuaikan kembali metode pembelajarannya.*
- Guru 5 : *Kurang optimalnya pengawas sekolah dalam melakukan pembinaan teknis dalam proses pembelajaran, regulasi pemerintah terhadap perubahan di dunia pendidikan, belum maksimalnya keberpihakan pemerintah terhadap kesejahteraan para guru wiyata bhakti*

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa ancaman SMK Nawa Bhakti Kebumen dalam meningkatkan kinerja guru adalah :

- 1) Lingkungan sekolah terdekat dengan SMK Nawa Bhakti Kebumen yang belum kompeten yang menyebabkan kecemburuan perlakuan.
- 2) Regulasi yang kurang konsisten di tingkat Dinas pendidikan yang justru membuat para guru kurang tertarik untuk meningkatkan kinerjanya.
- 3) Kurang optimalnya pengawas sekolah dalam melakukan pembinaan teknis edukasi kepada sekolah yang menyebabkan lemahnya motivasi para guru dalam proses pembelajaran.
- 4) Regulasi pemerintah terhadap perubahan di dunia pendidikan yang tidak didahului pengkajian mendalam yang terkadang berkesan menjadikan para guru sebagai kelinci percobaan.
- 5) Belum maksimalnya keberpihakan pemerintah terhadap kesejahteraan para guru wiyata bhakti menjadikan sekolah semakin sulit meningkatkan sumber daya yang ada karena 70 % guru di SD adalah guru wiyata Bhakti.
- 6) R  
*esponsibility* orang tua siswa relatif masih kurang terhadap kemajuan belajar anaknya sehingga sulit memaksimalkan prestasi siswa karena kemajuan belajar hanya ditentukan di sekolah.
- 7) D  
ukungun orang tua dalam program pengembangan sekolah kurang optimal.

Berdasarkan hasil analisis SWOT diatas maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan, seperti tabel dibawah ini :

Tabel 4.1. Identifikasi Faktor Internal

Kekuatan	Kelemahan
1) Kemauan guru yang cukup baik akan menjadi harapan tersendiri dalam meningkatkan kinerja .	1) Etos kerja guru masih cenderung formalitas belum berorientasi pada tanggung jawab.
2) Pendidikan guru yang sebagian besar Sarjana, ini dapat dijadikan modal untuk senantiasa melakukan pengembangan model pembelajaran, sehingga pembelajaran menjadi lebih kreatif, inovatif dan menyenangkan bagi siswa.	2) Memiliki Fasilitas atau sarana dan prasarana belum memadai.
3) Ada beberapa guru yang telah memiliki kualifikasi akademik S.2 ataudalam proses penyelesaian S.2, ini tentu	3) Intake (kemampuan) siswa relatif rendah sehingga memiliki tingkat kesulitan yang cukup tinggi untuk dikembangkan dan membutuhkan guru-guru yang gigih dengan tingkat kompetensi tinggi.

dapat memberikan inspirasi positif bagi sekolah dalam membentuk lingkungan pembelajar.	
4) Responsibility kepala Sekolah yang tinggi terhadap peningkatan kesejahteraan guru dengan kebijakan yang konsisten.	4) Guru kurang sharing dengan teman sejawatnya.
	5) Guru dalam memberikan pelajaran tambahan belum optimal.

Sumber : Data diolah

Dari tabel identifikasi tersebut, maka dapat dijadikan pertimbangan dalam dirumuskan cara-cara atau upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen berdasarkan faktor internal adalah :

1. Meningkatkan keikutsertaan dalam Diklat dan motivasi studi lanjut sehingga kompetensi guru meningkat dan akhirnya dapat meningkatkan kompetensi siswa.
2. Meningkatkan kepedulian terhadap siswa.
3. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler.
4. Kreativitas Guru untuk mengatasi kurangnya sarana dan prasarana.
5. Meningkatkan kekompakan, tanggung jawab, kerjasama, kompetensi, kepedulian terhadap siswa.

Kemudian berdasarkan hasil analisis SWOT diatas maka dilakukan pula

identifikasi faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman, seperti tabel dibawah ini :

Tabel 4.1. Identifikasi Faktor Eksternal

Peluang	Ancaman
1) Dukungan pembinaan berkelanjutan dari pengawas dengan kesabaran, ketelatenan dan penerapan disiplin yang tinggi maka, akan membentuk karakter budaya bekerja keras dan tanggung jawab.	1) Lingkungan sekolah terdekat dengan SMK Nawa Bhakti Kebumen yang belum kompeten yang menyebabkan kecemburuan perlakuan.
2) Dukungan KKG (kelompok Kerja Guru) yang selalu menyelenggarakan silaturahmi, pertemuan, diskusi dan kerjasama mengenai metode pembelajaran.	2) Regulasi yang kurang konsisten di tingkat Dinas pendidikan yang justru membuat para guru kurang tertarik untuk meningkatkan kinerjanya.
3) Domisili guru yang relatif dekat dengan sekolah memberikan harapan besar terhadap peningkatan kedisiplinan yang menjadi pondasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen.	3) Kurang optimalnya pengawas sekolah dalam melakukan pembinaan teknis edukasi kepada sekolah yang menyebabkan lemahnya motivasi para guru dalam proses pembelajaran.
	4) Regulasi pemerintah terhadap perubahan di dunia pendidikan yang tidak didahului pengkajian mendalam yang terkadang berkesan menjadikan para guru sebagai kelinci percobaan.
	5) Belum maksimalnya keberpihakan pemerintah terhadap kesejahteraan para guru wiyata bhakti menjadikan sekolah semakin sulit meningkatkan sumber daya yang ada karena 70 % guru di SD adalah guru wiyata Bhakti.

Sumber : Data diolah

Dari tabel identifikasi tersebut, maka dapat dijadikan pertimbangan dalam dirumuskan cara-cara atau upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen berdasarkan faktor internal adalah :

1. Pembinaan Berkelanjutan dari pemerintah dan Sekolah.
2. Meningkatkan keikutsertaan dalam Diklat.

3. Meningkatkan peran komite sekolah.
4. Meningkatkan keikutsertaannya dalam KKG dan MGMP

Hal diatas juga senada dengan pendapat Kepala Sekolah mengenai cara-cara atau upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK

Nawa Bhakti Kebumen berikut ini :

*“meningkatkan tanggung jawab yang berhubungan dengan beban kerjanya, meningkatkan kompetensi guru dengan pelatihan, KKG, supervisi atau bahkan studi lanjut, melakukan koordinasi dan sosialisasi mengenai tupoksi atau gambaran pekerjaan guru, meningkatkan kreatifitas guru, meningkatkan kerja sama dan kekompakan, mengajak guru untuk rapat koordinasi setiap pagi 10 menit supaya ada ide-ide yang bisa disampaikan demi kemajuan sekolah, meningkatkan kualitas individu selain dengan diklat, supervisi juga acara keagamaan dan berperan serta dalam perlombaan.”*

dan menurut pendapat guru yang lain juga sama seperti dibawah ini:

- Guru 1 : *upayanya dengan meningkatkan kekompakan, tanggung jawab, kerjasama, kompetensi, kepedulian terhadap siswa, mengikuti pelatihan*
- Guru 2 : *pertama ada niat dulu dari dalam diri guru untuk menjadi lebih baik sehingga mau meningkatkan kompetensinya, prestasi, tanggung jawab, etos kerja, kemudian sering diselenggarakan pelatihan, supervisi baik dari kepala sekolah maupun pengawas*
- Guru 3 : *pelatihan, KKG, supervisi atau bahkan studi lanjut, melakukan koordinasi dan sosialisasi*
- Guru 4 : *caranya dengan supervisi dan pembinaan berkelanjutan kemudian KKG, dan diklat.*
- Guru 5 : *caranya dengan supervisi dari kepala sekolah dan pengawas dan turut aktif dalam KKG dan mengikuti workshop, pelatihan, dan studi lanjut.*

Ringkasan analisis yang akan disajikan berdasarkan kesimpulan diskusi antara Kepala Sekolah dengan 5 orang guru senior di SMK Nawa Bhakti Kebumen yang dianalisis menggunakan SWOT Klasik, maka dapat dirumuskan

cara-cara atau upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK

Nawa Bhakti Kebumen, sebagai berikut :

1. Pembinaan Berkelanjutan dari pemerintah dan Sekolah.
2. Meningkatkan keikutsertaan dalam Diklat dan motivasi studi lanjut sehingga kompetensi guru meningkat dan akhirnya dapat meningkatkan kompetensi siswa.
3. Meningkatkan peran komite sekolah.
4. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler.
5. Meningkatkan keikutsertaannya dalam KKG dan MGMP.
6. Pembinaan Berkelanjutan dari pemerintah dan Sekolah.
7. Kreativitas Guru untuk mengatasi kurangnya sarana dan prasarana.
8. Meningkatkan kekompakan, tanggung jawab, kerjasama, kompetensi, kepedulian terhadap siswa.

### **4.3. PEMBAHASAN**

#### **4.3.1. Kinerja Guru Di SMK Nawa Bhakti Kebumen**

Kinerja Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen apabila dinilai berdasarkan hasil wawancara dapat dijabarkan kedalam unsur kinerja menurut Gomez (2001) yang terdiri dari *Quantity of work* (Kuantitas pekerjaan), *Quality of Work* (Kualitas hasil kerja), *Job knowledge* (pengetahuan kerja), *Creativeness* (kreatifitas kerja), *Cooperation* (Kerjasama), *Dependability* (kemandirian),

*Inisiative* (Inisiatif) dan *Personal Qualities* (kualitas pribadi) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja (*Quantity Of Work*)

Kinerja guru berdasarkan kuantitas kerja sudah menjalankan tugasnya sesuai beban kerja dan uraian tugas merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik dan melaksanakan tugas tambahan, namun bagi guru yang belum mendapat sertifikat pendidik masih kurang totalitas dalam KBM.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*)

Kualitas pekerjaan cukup bervariasi antara guru yang satu dan yang lain, namun pada dasarnya seorang guru yang berkualitas adalah apabila kinerjanya sudah sesuai standar pendidik dan tenaga kependidikan yang diatur dalam SNP (standar nasional pendidikan) baik dari sisi kualifikasi pendidikan maupun kompetensi (pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial) namun dalam hal ini guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen masih terus diperbaiki dengan supervisi, koordinasi dan diskusi yang terencana, terprogram dan berkelanjutan atau mengikuti pelatihan-pelatihan, didiskusikan setiap masalah pembelajaran dalam rapat koordinasi sekolah dan KKG.

3. Pengetahuan Terhadap Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Kinerja guru berdasarkan pengetahuan terhadap pekerjaan atau tugas masih perlu ditingkatkan, guru masih kurang memahami tupoksinya, untuk KBM sebenarnya guru sudah memahami metode pembelajaran namun karena kurikulum terkadang berganti maka menuntut guru harus belajar lagi,

meningkatkan pemahaman dengan mengikuti pelatihan, workshop dan lainnya sehingga wawasan guru menjadi bertambah.

#### 4. Kreatifitas Kerja(*Creativeness*)

Kemampuan berkeaktifitas atau kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan, guru SMK Nawa Bhakti Kebumen mempunyai kreatifitas yang masih perlu ditingkatkan terutama dalam penyusunan RPP, dan PBM terutama untuk mengatasi perubahan kurikulum dan kendala fasilitas pembelajaran yang kurang sehingga guru melakukan modifikasi media pembelajarannya.

#### 5. Kerjasama (*Cooperation*)

Kinerja guru dalam hal kerjasama dengan rekan sekerja dan atasan, Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen kompak dan kondusif, kerjasama antar warga sekolah terjalin dengan baik, saling berkunjung atau bersilaturahmi.

#### 6. Kemandirian (*Dependability*)

Kinerja guru apabila ditinjau dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain, guru SMK Nawa Bhakti Kebumen mandiri dalam menjalankan tugas namun apabila ada permasalahan pembelajaran biasanya disampaikan pada rapat koordinasi, untuk mendapatkan solusinya.

#### 7. Inisiatif (*Inisiative*)

Kinerja guru dalam mengambil inisiatif masih belum begitu baik sehingga masih harus ditingkatkan dalam melahirkan ide-ide bagi perkembangan sekolah kemudian apabila kinerja didasarkan kualitas individu dalam bekerja, di SMK Nawa Bhakti Kebumen kepribadian, etos kerja, kedisiplinan dan

kejujuran para guru baik, namun masih ada guru yang cemburu sosial atas temannya yang sudah menerima tunjangan profesi guru namun tidak instropeksi diri sehingga menjadi kurang profesional.

Kendala yang sering dihadapi guru kurang sharing dengan teman sejawatnya, sebagian guru belum menguasai IT sehingga banyak yang belum mampu mengoperasikan komputer, kendala sarana prasarana yang terbatas laptop dan LCD padahal sangat penting bagi KBM, guru dalam memberikan pelajaran tambahan belum optimal, dukungan orang tua dalam program pengembangan sekolah kurang optimal, motivasi guru kurang, masih ada guru yang enggan melanjutkan S2, perubahan kurikulum perlu pelatihan, lemahnya pemantauan supervisi dan evaluasi dan guru kurang profesional karena kurangnya diklat

#### **4.3.2. Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Nawa Bhakti Kebumen**

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen berdasarkan hasil wawancara dan analisis SWOT adalah sebagai berikut :

##### **1. Meningkatkan Kinerja Berdasarkan Kuantitas Kerja**

memotivasi guru meningkatkan tanggung jawab yang berhubungan dengan beban kerjanya, membuat pelaporan beban kerja tidak hanya untuk guru bersertifikasi namun juga guru honorer.

##### **2. Meningkatkan Kinerja Berdasarkan Peningkatan Kualitas Kerja**

meningkatkan kompetensi guru dengan mengikuti pelatihan/workshop/seminar

atau bahkan memotivasi untuk studi lanjut, mengikuti pertemuan dan diskusi KKG (Kelompok Kerja Guru), Kepala sekolah dan Pengawas meningkatkan supervisi dan pembinaan berkelanjutan yang terencana dan terprogram.

3. Peningkatan Kinerja yang berhubungan dengan Pengetahuan Kerja

Kepala Sekolah dan Pengawas melakukan supervisi, koordinasi dan sosialisasi mengenai tupoksi atau gambaran pekerjaan guru, kurikulum, sehingga guru dapat berdiskusi mengenai permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

4. Peningkatan Kinerja Guru berdasarkan Peningkatan Kreatifitas

Dikarenakan adanya kendala sarana dan prasarana terutama IT (Information Technology) yaitu LCD dan Laptop karena dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) belum mencukupi maka Kepala Sekolah berupaya meningkatkan kreatifitas guru dengan melakukan modifikasi media pembelajaran.

5. Peningkatan Kinerja Guru berdasarkan Peningkatan Kerjasama

meningkatkan kerja sama dan kekompakan, membentuk dan melaksanakan kelompok kerja guru bidang studi dan musyawarah guru bidang studi sejenis (MGMP) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi merencanakan masalah dan memecahkan masalah yang terjadi di kelas, membentuk ikatan keluarga di sekolah masing-masing dengan pertemuan dilaksanakan di rumah anggota ikatan keluarga.

6. Peningkatan Kinerja Guru Berdasarkan Peningkatan Inisiatif

Mengajak guru untuk rapat koordinasi setiap pagi 10 menit supaya ada ide-ide yang bisa disampaikan demi kemajuan sekolah, melakukan kegiatan koordinasi

dengan komite sekolah dan wali murid untuk membicarakan program-program peningkatan mutu sekolah.

#### 7. Peningkatan Kinerja dengan Peningkatan Kualitas Pribadi

meningkatkan kualitas individu selain dengan diklat, supervisi juga acara keagamaan dan berperan serta dalam perlombaan.

Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan di SMK Nawa Bhakti Kebumen, disadari oleh warga sekolah bahwa guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan kualified, namun potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat. (Sucipto, 2003)

Disisi lain kinerja guru juga perlu ditingkatkan dalam hal rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengann RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Sehingga upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu: (Mulyasa, 2007)

##### 1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

## 2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru dalam pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, penggunaan metode pembelajaran, kemampuan penggunaan metode pembelajaran.

## 3. Kemampuan Guru Dalam Evaluasi/ Penilaian Pembelajaran

Dalam Penilaian dalam Kurikulum 2013 berdasarkan Panduan Teknis Penilaian Sekolah Dasar Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar, memiliki karakteristik belajar tuntas, otentik dan berkesinambungan, serta menggunakan teknik penilaian yang bervariasi berdasarkan acuan kriteria. Penilaian didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi yang ditetapkan. Kemampuan peserta didik tidak dibandingkan terhadap kelompoknya, tetapi dibandingkan terhadap kriteria yang ditetapkan, misalnya ketuntasan belajar minimal (KKM), yang ditetapkan oleh satuan pendidikan masing-masing dengan mempertimbangkan karakteristik kompetensi dasar yang akan dicapai, daya dukung (sarana dan guru), dan karakteristik peserta didik. KKM diperlukan

agar guru mengetahui kompetensi yang sudah dan belum dikuasai secara tuntas. Guru mengetahui sedini mungkin kesulitan peserta didik, sehingga pencapaian kompetensi yang kurang optimal dapat segera diperbaiki. Bila kesulitan dapat terdeteksi sedini mungkin, peserta didik tidak sempat merasa frustrasi, kehilangan motivasi, dan sebaliknya peserta didik merasa mendapat perhatian yang optimal dan bantuan yang berharga dalam proses pembelajarannya. Namun ketuntasan belajar minimal tidak perlu dicantumkan dalam buku rapor, hanya menjadi catatan guru.

Masyarakat mempercayai, mengakui dan menyerahkan kepada guru untuk mendidik tunas-tunas muda dan membantu mengembangkan potensinya secara profesional. Kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan ini merupakan substansi dari pengakuan masyarakat terhadap profesi guru. Implikasi dari pengakuan tersebut mensyaratkan guru harus memiliki kualitas yang memadai. Tidak hanya pada tataran normatif saja namun mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, baik kompetensi personal, profesional, maupun kemasyarakatan dalam selubung aktualisasi kebijakan pendidikan. Hal tersebut lantaran guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek “guru” dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang profesional.

Hal diatas juga menunjukkan bahwa perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala sekolah bekerja sama merencanakan apa yang

harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu.

Selain itu komunikasi yang berkesinambungan juga harus dilakukan karena komunikasi merupakan proses di mana kepala sekolah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala sekolah dapat membantu guru. Arti pentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar.

Akhirnya Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja yang sangat penting, yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi sehingga kinerja guru SMK Nawa Bhakti Kebumen semakin baik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. KESIMPULAN

1. Kinerja Guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen masih perlu ditingkatkan terutama unsur kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kreativitas dan inisiatif yang seringkali menyebabkan kinerja guru menjadi rendah, apalagi ditambah dengan kendala yang sering dihadapi antara lain guru kurang sharing dengan teman sejawatnya, sebagian guru belum menguasai IT, sarana prasarana yang kurang, guru dalam memberikan pelajaran tambahan belum optimal, dukungan orang tua dalam program pengembangan sekolah kurang optimal, motivasi guru kurang, masih ada guru yang enggan melanjutkan S2, lemahnya pemantauan supervisi dan evaluasi dan guru kurang profesional karena kurangnya diklat. Inilah yang terkadang membuat kinerja guru kurang baik.
2. Cara-cara atau upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen, adalah dengan (1) meningkatkan kinerja berdasarkan kuantitas kerja dengan memotivasi guru meningkatkan tanggung jawab yang berhubungan dengan beban kerjanya, membuat pelaporan beban kerja tidak hanya untuk guru bersertifikasi namun juga guru honorer; (2) meningkatkan kinerja berdasarkan peningkatan kualitas kerja dengan cara meningkatkan kompetensi guru dengan mengikuti pelatihan/ workshop/ seminar atau bahkan memotivasi untuk studi lanjut, mengikuti pertemuan dan diskusi KKG

(Kelompok Kerja Guru) dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), kepala sekolah dan pengawas meningkatkan supervisi dan pembinaan berkelanjutan yang terencana dan terprogram; (3) peningkatan kinerja yang berhubungan dengan pengetahuan kerja yaitu dengan cara kepala sekolah dan pengawas melakukan supervisi, koordinasi dan sosialisasi mengenai tupoksi atau gambaran pekerjaan guru, kurikulum, sehingga guru dapat berdiskusi mengenai permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaannya; (4) peningkatan kinerja guru berdasarkan peningkatan kreatifitas dengan cara mengatasi kendala sarana dan prasarana terutama IT (*Information Technology*) yaitu LCD dan Laptop dengan berupaya meningkatkan kreatifitas guru dengan melakukan modifikasi media pembelajaran; (5) peningkatan kinerja guru berdasarkan peningkatan kerjasama yaitu dengan meningkatkan kerja sama dan kekompakan, membentuk dan melaksanakan kelompok kerja guru bidang studi dan musyawarah guru bidang studi sejenis (MGMP) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi merencanakan masalah dan memecahkan masalah yang terjadi di kelas, membentuk ikatan keluarga di sekolah masing-masing dengan pertemuan dilaksanakan di rumah anggota ikatan keluarga; (6) peningkatan kinerja guru berdasarkan peningkatan inisiatif dengan mengajak guru untuk rapat koordinasi setiap pagi 10 menit supaya ada ide-ide yang bisa disampaikan demi kemajuan sekolah, melakukan kegiatan koordinasi dengan komite sekolah dan wali murid untuk membicarakan program-program peningkatan mutu sekolah serta (7) peningkatan kinerja dengan peningkatan kualitas pribadi dengan cara meningkatkan kualitas individu selain dengan diklat, supervisi

juga acara keagamaan dan berperan serta dalam perlombaan.

## 5.2. SARAN

1. Sebaiknya kegiatan supervisi dan pembinaan berkelanjutan terus ditingkatkan baik oleh Kepala Sekolah maupun oleh Pengawas, sehingga dapat dijadikan ajang sharing atau bertukar pikiran mengenai peningkatan kinerja guru dan peningkatan Kegiatan pembelajaran yang baik sesuai dengan Kurikulum yang berlaku.
2. Sebaiknya diselenggarakan pelatihan IT bagi para guru, sehingga guru dapat semakin mahir dalam mencari dan mengelola materi pembelajaran serta menyelesaikan tugas-tugas administrasi.
3. Sebaiknya sering diadakan pelatihan maupun workshop dalam upaya peningkatan kualitas guru.
4. Sebaiknya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi dunia pendidikan dan memperkaya hasil penelitian yang telah ada, terutama mengenai peningkatan kinerja guru.
5. Diharapkan hasil penelitian ini membantu memberikan informasi khususnya upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen.
6. Dan akhirnya diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai peningkatan kinerja guru di SMK Nawa Bhakti Kebumen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adien Alvian , 2009, *Upaya Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pendidikan dan Pelatihan di SMPN 2 Tangerang*
- Bacal, Robert, 2001, *Performance Management*. Terj.Surya Darma dan Yanuar Irawan, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Daryanto, 2001, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta : Gavamedia
- Daradjat, Zakiah 2011, *Strategi Belajar Mengajar* Jakarta : Media
- Gomez Meija, D.B. Balkin dan R.L. Cardy, 2001, *Manajing Human Resources*, USA: Prentice Hall.
- Hana Pramudiana, 2012, *Upaya Peningkatan Kinerja Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*, <http://Hanageoedu.Blogspot.Com>, tanggal akses 2 Agustus 2014
- Kemendiknas, 2013, *Panduan Teknis Penilaian Sekolah Dasar Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar*
- Mathis.L.Robert dan Jackson H.John, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Buku 2). Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M.B. dan Huberman, A.M., 1992, *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Mulyasa, E, 2003, *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi, dan implementasi*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E., 2007, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Munandar, S.C.Utami, 1992, *Mengembangkan Bakat & Kreativitas Anak Sekolah*. (Cetakan IV). Jakarta: Gramedia
- Natawijaya, Rahman, 2006, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor : Alqaprint.

- Pidarta, Made , 1999, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Rineka Cipta
- Robbins, Stephen P., 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Index
- Rusman, 2006, *Pendekatan dan Model Pembelajaran*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Satori Djam'an dan Aan Komariah. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Siswanto, Bedjo, 2005, *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru.
- Sucipto, 2003, *Profesionalisasi Guru Secara Internal, Akuntabilitas Profesi. Makalah Seminar Nasional*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih , 1993, *Pengembangan Kurikulum*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Sulistyorini, 2001. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. Ilmu Pendidikan
- Tilaar, HAR, 2004, *Multikulturalisme; Tantangan-tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*, Jakarta: PT Grasindo
- Uzer Usman, Mohamad. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 edisi 2009, *Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung, Depdiknas, Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 edisi 2009, *Tentang Guru dan Dosen*, Bandung, Depdiknas, Citra Umbara.
- Wardani, IGAK, 2001, *Praktik Mengajar*, Jakarta : PAU-PPAI Universitas Terbuka
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wijayanti, Irine Diana, 2008, *Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta : Mitra Cendekia