

**STRATEGI UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU DI SEKOLAH  
MENENGAH PERTAMA NEGERI 5 KOTA MAGELANG**

Tesis

Program Studi Magister Manajemen



**Disusun Oleh:**

**RAHAYU PRIHATIN**

**NIM: 171103374**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**STRATEGI UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU DI SEKOLAH  
MENENGAH PERTAMA NEGERI 5 KOTA MAGELANG**

Tesis

Program Studi Magister Manajemen



**Disusun Oleh:**

**RAHAYU PRIHATIN**

**NIM: 171103374**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**Tesis**

**STRATEGI UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU DI SEKOLAH  
MENENGAH PERTAMA NEGERI 5 KOTA MAGELANG**

Diajukan Oleh:

**RAHAYU PRIHATIN**

**NIM: 171103374**

Tesis ini telah disetujui  
pada tanggal:.....

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Wahyu Widayat, M.Ec**

**Dra. Priyastiwi, M.Si., Ak., CA**

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, Agustus 2019

Mengetahui,  
Program Magister Manajemen  
STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta  
Direktur

**Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini dinyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan selama ini 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.

Yogyakarta, Juli 2019

**RAHAYU PRIHATIN**

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

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

1. Dr. Wahyu Widayat, M.Ec selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
2. Dra. Priyastiwi, M.Si, Ak.,CA selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
3. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha
4. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Segenap Guru dan karyawan SMPN 5 Kota Magelang yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

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

Yogyakarta, Juli 2019

**RAHAYU PRIHATIN**

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

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
ABSTRAK .....	xi
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Pertanyaan Penelitian .....	4
D. Tujuan penelitian .....	4
E. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
A. Kajian Pustaka .....	6
B. Penelitian Terdahulu .....	35
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	38
B. Definisi Operasional .....	38

	C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	39
	D. Metode Pengumpulan Data .....	40
	E. Metode Analisis Data .....	41
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Lokasi Penelitian .....	44
	B. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	49
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan .....	83
	B. Saran .....	85
DAFTAR PUSTAKA		

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



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Data Pendidik .....	46
Tabel 4.2. Tenaga Kependidikan .....	48
Tabel 4.3. IFAS ( <i>Internal Factors Analysis Summary</i> ) .....	68
Tabel 4.4. EFAS ( <i>External Factors Analysis Summary</i> ) .....	69
Tabel 4.5. Matriks SWOT Klasik .....	75

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

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Matriks <i>Grand Strategy</i> .....	42
Gambar 4.1. Matriks <i>Grand Strategy</i> .....	70

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

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Hasil Wawancara

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

## ABSTRAK

Keinginan para Guru di SMP Negeri 5 Kota Magelang untuk memberikan yang terbaik bagi siswanya ditunjukkan dengan semangat yang kuat. Semangat tersebut muncul dari dalam diri masing-masing. Berbagai faktor yang mengalami perkembangan pada akhirnya memberikan dampak yang positif bagi kalangan tenaga pendidik. Tujuan yang ingin di capai berkaitan dengan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kelemahan, kekuatan, peluang dan hambatan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Kota Magelang dan untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Kota Magelang.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai strategi peningkatan kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri V Kota Magelang.

Hasil penelitian Strategi yang dirumuskan untuk meningkatkan kinerja guru berdasarkan analisis SWOT dan Matriks Grand Strategy lebih diutamakan alternatif Strategi SO (*Strength Opportunity*) yaitu alternatif strategi dimana SMPN 5 Kota Magelang berupaya menggunakan kekuatan untuk meraih peluang. Strategi yang diambil adalah pembinaan berkelanjutan dari pemerintah dimana Pemerintah lewat dinas pendidikan Kota Magelang maupun LPMP (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan) agar melakukan diklat keprofesionalan guru secara merata pada sekolah sekolah dengan volume latihan yang memadai yang selama ini belum dilakukan oleh pemerintah; meningkatkan keikutsertaan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan, dimana Kepala sekolah berupaya meningkatkan motivasi guru SMPN 5 Kota Magelang untuk mengikuti kegiatan seminar, workshop dan pelatihan terutama yang berkaitan dengan kurikulum 2013 dan lainnya, serta memotivasi guru yang belum sarjana untuk melanjutkan pendidikannya; Meningkatkan peran komite sekolah dalam memberikan masukan dan dorongan bagi peningkatan mutu pendidikan di SMPN 5 Kota Magelang, membantu dalam sosialisasi mengenai SMPN 5 Kota Magelang kepada masyarakat, sebagai jembatan terjalannya kerjasama dengan pemerintah setempat dan warga dan juga dapat membantu mencari solusi mencari jalan keluar bagi peningkatan sarana dan prasarana sekolah

Kata Kunci: *strategi, kinerja, guru*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kinerja yang baik dituntut untuk dilakukan oleh semua kalangan dalam menjalankan tugasnya, termasuk didalamnya adalah Guru yang memiliki peranan dominan dalam melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Guru dalam melaksanakan tugasnya sangat penting dalam mendidik generasi bangsa. Kinerja Guru yang baik tentunya diharapkan melahirkan generasi peneris yang sesuai dengan harkat dan martabat suatu bangsa.

Pengukuran kinerja Guru diantaranya adalah dengan melihat dan mengukur hasil kerjanya. Hasil kerja Guru akan terlihat dari pelaksanaan tugas di sekolah. Kinerja yang baik tentunya harus didukung oleh berbagai hal, baik dari dalam maupun dari luar, antara lain adalah komitmen organisasi dan motivasi berprestasi. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi dan rasa kesetiaan kepada organisasi (Trisnaningsih, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa seorang Guru akan dapat menghasilkan kinerja yang baik manakala ketiga sikap tersebut dipahami dan dilaksanakan dengan baik.

Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri 5 Kota Magelang dimana terlihat semangat kerja seorang Guru SMP Negeri 5 Kota Magelang pada

dasarnya merupakan dorongan dari dalam guru tersebut. Adanya berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi secara langsung menuntut orang tersebut melakukan aktivitas agar memperoleh penghasilan yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Pada perkembangannya, motivasi yang dimiliki seseorang tidak hanya dalam rangka mencari penghasilan. Pada saat ini, sebagian masyarakat mulai mengubah motivasi menjadi berbagai hal, antara lain adalah untuk aktualisasi diri, prestise maupun prestasi.

Keinginan para Guru di SMP Negeri 5 Kota Magelang untuk memberikan yang terbaik bagi siswanya ditunjukkan dengan semangat yang kuat. Semangat tersebut muncul dari dalam diri masing-masing. Berbagai faktor yang mengalami perkembangan pada akhirnya memberikan dampak yang positif bagi kalangan tenaga pendidik. Adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara langsung menuntut para Guru di SMP Negeri 5 Kota Magelang untuk dapat menyesuaikannya. Hal ini pada akhirnya mendorong setiap Guru di SMP Negeri 5 Kota Magelang untuk meningkatkan prestasinya masing-masing. Dengan adanya semangat atau motivasi untuk meraih prestasi yang paling baik, maka salah satu yang jelas terlihat secara langsung adalah unjuk atau hasil kerja yang dihasilkan.

Kinerja Guru dalam lembaga pendidikan merupakan persoalan yang krusial dan mengharuskan setiap lembaga melakukan penataan dan pembenahan sesuai dengan dimensi ruang dan waktu. Terlebih-lebih bagi lembaga pendidikan yang ditunjuk untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara disiplin dan tepat waktu. Tuntutan ini menjadi

kecenderungan global yang mau tidak mau, suka tidak suka, harus dipenuhi guna menyelaraskan kinerja Guru di dalam lembaga pendidikan, yang mengakselerasi perubahan eksternal dengan menggunakan berbagai pendekatan. Upaya pembenahan kinerja Guru dalam lembaga pendidikan terus dilakukan dengan cara, antara lain adalah meningkatkan kualitas Guru, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam memecahkan berbagai masalah dan tumbuhnya responsibilitas lembaga pendidikan terhadap persoalan dan tuntutan dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri maupun dari luar.

Saat ini kinerja Guru di SMP Negeri 5 Kota Magelang belum optimal. Hal ini diakibatkan karena:

1. Masih ada beberapa guru melaksanakan tugasnya hanya sebagai kegiatan rutin, kurang kreativitas dan berinovasi.
2. Guru masih harus banyak belajar mengenai metode pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum, padahal sementara ini beberapa guru masih mencontoh RPP dari internet yang belum tentu sesuai dengan kondisi siswa dan kurikulum,
3. masih terdapat guru yang belum menempuh jenjang S2 dan belum tersertifikasi.
4. Masih ada guru yang berstatus honorer sehingga perlu mendapatkan perhatian.

Berdasarkan kondisi yang ada tersebut, judul yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah “Strategi Untuk Peningkatan Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Kota Magelang.”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka masalah dalam penulisan ini adalah kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri V Kota Magelang belum optimal.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Rumusan masalah sebagaimana tersaji di atas, memunculkan pertanyaan yang ingin diteliti. Pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kelemahan, kekuatan, peluang dan hambatan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Kota Magelang?
2. Bagaimana strategi untuk peningkatan kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Kota Magelang ?

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin di capai berkaitan dengan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi kelemahan, kekuatan, peluang dan hambatan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Kota Magelang.



2. Untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Kota Magelang.

## **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Mengetahui dan mendalami faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja guru.
  - b. Menambah wawasan dan pengetahuan secara langsung tentang praktek kinerja Guru SMP Negeri 5 Kota Magelang dilapangan.
2. Manfaat Praktis
  - a. Memberikan sumbangan berdasarkan bukti-bukti empiris tentang bagaimana kinerja Guru SMP Negeri 5 Kota Magelang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang melatar belakanginya. Dengan kenyataan ini diharapkan akan mendorong upaya-upaya pengkajian tentang kinerja Guru yang ada.
  - b. Bagi Guru diharapkan dapat mendorong perilakunya untuk meningkatkan kinerja secara mandiri sehubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
  - c. Bagi pimpinan lembaga diharapkan dapat mendorong, membina dan mengarahkan Guru guna peningkatan kinerjanya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Pustaka**

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

###### **a. Pengertian 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.

## b. Indikator Kinerja

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. Kinerja Guru**

### **a. 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 profesional 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.

#### **b. 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 tehnik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan tenaga

kependidikan 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 di atas 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.

### c. 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 tak kenal 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 dengan 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) Standar 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 penguasaan 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)

#### a) 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.

b) 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:

- (1) Pemecahan masalah matematika
- (2) Melaksanakan percobaan
- (3) Bercerita
- (4) Menulis laporan
- (5) Berpidato
- (6) Membaca puisi
- (7) Membuat peta perjalanan

c) 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).

d) Menggunakan teknik penilaian yang bervariasi

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

e) 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, penilaian diri, 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.

#### **d. 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:

1. membimbing siswa untuk dapat memahami konsep, hukum, dalil, fakta, dan prinsip secara objektif dan bernalar;
2. melibatkan siswa untuk berfikir dengan memecahkan masalah-masalah atau pertanyaan;
3. mendapatkan balikan dari siswa mengenai tingkat pemahamannya dan untuk mengatasi kesalahpahaman siswa; dan

4. membimbing siswa untuk menghayati dan mendapat proses penalaran dan menggunakan bukti-bukti dalam memecahkan masalah.

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

a. 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.

a. Penyajian Suatu Penjelasan

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

(1) Kejelasan.

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

(2) 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).

(3) Pemberian Tekanan.

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

(4) 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 perhatiannya 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:

- (1) 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.
- (2) 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.
- (3) 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.

- (4) 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.
- (5) 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.
- (6) Menutup diskusi, yaitu membuat rangkuman hasil diskusi, menindaklanjuti hasil diskusi dan mengajak siswa untuk menilai proses maupun hasil diskusi.
- (7) 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

frustasi. 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.

### **3. Cara Peningkatan Kinerja Guru**

Cara yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain antara lain:

- 1) menerima kehadiran baru dengan baik;
- 2) memberi tugas mengajar baru sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dikuasai oleh guru baru;
- 3) 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;
- 4) melakukan supervisi administrasi dan akademik terhadap guru baru sebagai bahan perbaikan dan menentukan kebijakan;
- 5) melakukan pembinaan baik bersifat administratif, akademik, maupun karier guru baru;

- 6) memberi kesempatan pada guru baru untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah, kabupaten, propinsi maupun pada tingkat nasional;
- 7) memberi reward (penghargaan) pada guru yang berprestasi dan memberikan hukuman pada guru yang malas dan bermasalah;
- 8) memberi tugas tambahan pada guru baru;
- 9) 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 di kelas.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Indra Sembiring, 2013, Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kaban Jahe, Tujuan penelitian ini yaitu untuk mencari beberapa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMAN 1 Kabanjahe. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode

yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman serta Bogdan dan Biklen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya yaitu: menjalin hubungan komunikasi dengan masyarakat, memotivasi para guru, melibatkan elemen masyarakat dan guru dalam menyusun program sekolah yang berorientasi pada peningkatan kinerja guru. Data penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala SMA Negeri 1 Kabanjahe relatif tinggi. Artinya kepala SMA Negeri 1 Kabanjahe dapat meningkatkan kinerja guru melalui motivasi dan komunikasi dua arah mampu memberikan kesadaran kepada guru, siswa, staff pegawai dan elemen masyarakat yang mempunyai kepentingan terhadap sekolah. Stakeholder sekolah merasa memiliki dalam arti yang lebih luas segala permasalahan di sekolah ini semua elemen merasa bertanggung jawab. Berdasarkan hasil penelitian ini maka strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

2. 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**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai strategi peningkatan kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri V Kota Magelang. Sehingga jenis penelitian ini dikategorikan kedalam penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2006:11).

#### **B. Definisi Operasional**

1. Strategi adalah suatu rencana yang fundamental untuk mencapai tujuan sekolah. Suatu organisasi dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada.
2. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan tenaga kependidikan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja, sehingga untuk menilai kinerja guru dapat menggunakan Indikator kinerja guru antara lain: (Muslihin, 2008)

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b. Penguasaan materi, metode dan strategi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. Pemberian tugas-tugas kepada siswa
- d. Kemampuan mengelola kelas
- e. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

### **C. Subyek dan Obyek Penelitian**

Subyek dalam penelitian ini adalah 6 orang narasumber yang terdiri dari 1 orang Komite Sekolah, 1 orang Wakil Kepala Sekolah, 2 orang Guru, 1 orang Tenaga kependidikan, dan 1 orang murid SMPN 5 Kota Magelang, sedangkan obyek dalam penelitian ini adalah kegiatan peningkatan kinerja Guru di Sekolah Menengah Tingkat Pertama Negeri V Kota Magelang.

### **D. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini, meliputi:

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui wawancara kepada 6 orang narasumber.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dengan cara mencatat yang bersumber dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan kinerja guru yang digunakan sebagai pendukung. Selain dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan kinerja guru, data juga dapat diambil dari peraturan

perundang-undangan, laporan-laporan, arsip dan berita acara yang berhubungan dengan penelitian.

### **E. Metode Pengumpulan Data**

Teknik dan alat pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Menurut Arikunto (2006:155), Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan agar diperoleh data, keterangan, pandangan serta pendapat dari responden agar diperoleh informasi yang relevan. Wawancara dilakukan kepada 6 orang narasumber yang terdiri dari 1 orang Komite Sekolah, 1 orang Wakil Kepala Sekolah, 2 orang Guru, 1 orang Tenaga kependidikan, dan 1 orang murid SMPN 5 Kota Magelang.

#### 2. Dokumentasi

Dalam Arikunto (2006:158), Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berhubungan dengan penelitian yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda dan sebagainya. Dalam penelitian ini dikumpulkan data-data yang berasal dari SMP Negeri 5 Kota Magelang, yaitu berupa dokumen-dokumen, arsip, berita acara dan peraturan yang dapat dipertanggungjawabkan secara formal yang dapat menunjang penelitian, selain itu juga diperoleh bahan dari internet yang berhubungan dengan penelitian.

## F. Metode Analisa Data

Tehnik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). SWOT akan lebih baik dibahas dengan menggunakan tabel yang dibuat dalam kertas besar, sehingga dapat dianalisis dengan baik hubungan dari setiap aspek.

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

- 1) Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ( $c = a \times b$ ) pada setiap faktor S-W-O-T;

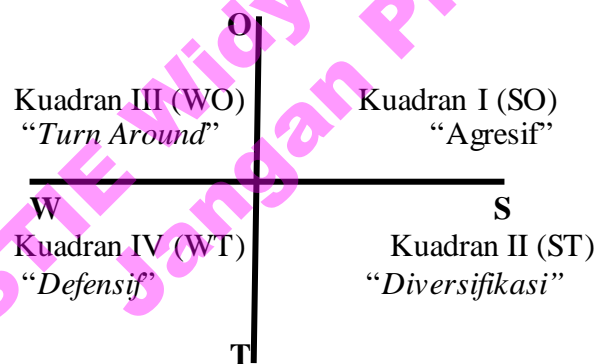
Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas, penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 5, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 5 berarti skor yang paling tinggi.

Perhitungan bobot (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan

membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).

- 2) Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;
- 3) Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

Gambar 3.1. Matriks *Grand Strategy*



Sumber: Pearce dan Robinson (1998)

#### Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Agresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

#### Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

#### Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

#### Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.