

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN BERBASIS KINERJA

Nurmadiyah, MA¹ dan Ridhoul Wahidi, MA²

Dosen Fakultas Ilmu Agama Islam
Universitas Islam Indragiri

Abstrak

Salah satu bidang penting dalam Administrasi/Manajemen Pendidikan adalah berkaitan dengan Personil/SumberDaya Manusia (SDM) yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru maupun tenaga Kependidikan seperti tenaga Administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masalah SDM menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, dalam kata lain pengelolaan SDM merupakan bidang yang sangat urgen dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah. Meningkatkan kinerja SDM memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa pengembangan SDM merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan pendidikan dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi-apapun jenis pendidikannya, aspek pengembangan SDM menduduki posisi penting dalam suatu organisasi, sebab setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa, mengembangkan keterampilan, mendorong untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Pendidikan, dan berbasis kinerja

¹ Dosen Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indragiri (UNISI) Kabupaten Indragiri Hilir Tembilahan Riau

² Dosen Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indragiri (UNISI) Kabupaten Indragiri Hilir Tembilahan Riau

PENDAHULUAN

Masalah penting yang menjadi perhatian berbagai kalangan berkaitan dengan pendidikan adalah masalah kualitas. Sejalan dengan perkembangan zaman dan persaingan global, tuntutan akan kualitas pendidikan semakin mengemuka. Kekhawatiran akan beratnya persaingan sumber daya manusia Indonesia di era global mendatang menjadi salah satu alasan tuntutan tersebut. Oleh karena itu upaya melahirkan sumber daya manusia yang unggul, kompetitif, dan berkarakter merupakan sebuah keharusan untuk dapat bersaing di era global itu.

Masalah kualitas pendidikan merupakan masalah yang tidak berdiri sendiri dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang memiliki andil besar adalah sumber daya manusia pendidikan. Sumber daya manusia dalam dunia pendidikan sangatlah penting dan menjadi hal utama yang harus mendapat perhatian serius dari semua pemangku kepentingan (*stake holder*). Artinya, jika mutu pendidikan ingin mencapai tingkat pencapaian terbaik maka sumber daya manusia pun harus ditingkatkan.

Untuk menyesuaikan agar pendidikan sejalan dengan peradaban masa kini yang mengedepankan nilai-nilai humanis, mengedepankan dan melestarikan kebudayaan, serta yang utama memiliki nilai-nilai moral yang utuh dan menciptakan intelektualitas yang tinggi, maka sumber daya manusia pendidikan haruslah berkualitas serta memiliki integritas yang tinggi untuk mewujudkan cita-cita yang luhur demi kemajuan pendidikan di suatu negara. Artinya sumber daya manusia pendidikan harus ditingkatkan, baik mutu paradigmanya, mutu doktrin-doktrinnya, dan yang utama mutu intelektualitasnya.

Seiring dengan semakin tajamnya persaingan akibat perkembangan teknologi dan lingkungan yang begitu drastis pada seluruh aspek kehidupan manusia, maka

setiap organisasi termasuk dalam bidang pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*). Sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas, karena kinerja adalah hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.³

Relevan dengan paparan di muka, dipandang perlu dikaji pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang dapat meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas. Salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia yang dipandang mampu meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas adalah pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kinerja.

PEMBAHASAN

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan dengan organisasi lainnya. Anggapan ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni yang

³ Endah Setyowati, 2010, “*Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*”. Makalah. <http://blog.fitb.itb.ac.id>

menyatakan bahwa: *”Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans”*.⁴ Hal ini menunjukkan bahwa masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan di sekolah.

Wherther and Davis menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah *”people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals”*.⁵ Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan.

Ardiansyah dalam makalahnya yang berjudul *”Hakikat Pengembangan Sumber Daya Manusia”*, mengutip pendapat Papayungan mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas dari semua penduduk suatu masyarakat. Selanjutnya Ardiansyah juga mengutip pendapat Payaman J. Simanjuntak yang berpendapat bahwa sumber daya manusia mengandung dua pengertian: (1) sumber daya manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa, (2) sumber daya manusia adalah

menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.⁶

Schermerhor dalam Harijany memaparkan bahwa pengembangan SDM merupakan serangkaian aktivitas yang memberikan peluang untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan.⁷ Sedangkan Mulyati yang mengutip pendapat Mondy, Noe, dan Premeaux menyatakan bahwa pengembangan SDM meliputi: (1) pelatihan (*training*), (2) pengembangan (*development*), (3) pengembangan karir (*career development*), dan (4) penilaian kinerja (*performance appraisal*).⁸

Pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang dirancang memberikan kesempatan kegiatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya. Pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa

⁶Ardiansyah, M. Asrori. 2011. *”Hakikat Pengembangan Sumber Daya Manusia”*. Makalah. www.majalahpendidikan.com

⁷Eny Harijany, 2012. *”Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Iklim Sekolah dan Dampaknya Pada Kefektifan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan: Survei Pada Guru di Lingkungan SD Negeri Terakreditasi A Kota Surabaya”*. Tesis. (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia).h. 22

⁸Deti Mulyati, 2012. *”Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Individu”*. Disertasi. (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia). h. 46

⁴Thomas J.Sergiovanni, 1984, *”Leadership and Excellent Scholling”*. *Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5

⁵Makalah. *”Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan”*. <http://uharsputra.Wordpress.com>

orang dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Sedangkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal dan revidi periodik dan evaluasi kinerja individu atau tim.⁹

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar dan berkembang.¹⁰

2. Sumber Daya Manusia Pendidikan

Keberhasilan institusi pendidikan dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh mutu keintereliasian unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses transformasi dan mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, biaya, anak didik, masyarakat, dan lingkungan pendukungnya. Dari sekian banyak subsistem yang memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran pendidikan, dalam makna *educational outcomes*, subsistem tenaga kependidikan telah memainkan peranan yang paling esensial.¹¹

Tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia pendidikan. Tenaga kependidikan yang dimaksud di sini adalah sebagaimana termaktub di dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 38 Tahun 1992 tanggal 17 Juli 1992. Dalam PP tersebut disebutkan beberapa jenis tenaga dalam

lingkup tenaga kependidikan, yaitu sebagai berikut.

1. Tenaga kependidikan terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti dan pengembang dibidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan penguji.
2. Tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih.
3. Pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.¹²

Termasuk dalam jenis tenaga kependidikan adalah pengelola sistem pendidikan, seperti kepala kantor dinas pendidikan di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Jika hendak diperluas, tenaga kependidikan sesungguhnya termasuk tenaga administratif bidang pendidikan, yang berfungsi sebagai subjek yang menjalankan fungsi mendukung pelaksanaan pendidikan.

Dengan demikian, secara umum tenaga kependidikan dapat dibedakan menjadi empat kategori, yaitu:

1. tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar, dan pelatih;
2. tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang dibidang kependidikan, dan pustakawan;
3. tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar;
4. tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah;

⁹ Ibid. h. 47

¹⁰Eny Harijany, 2012, “Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Iklim Sekolah dan Dampaknya Pada Kefektifan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan: Survei Pada Guru di Lingkungan SD Negeri Terakreditasi A Kota Surabaya”. Tesis... h. 22

¹¹Sudarwan Danim, 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia). h. 17

¹²Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan.1992.

5. tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.¹³

3 Kinerja dan Penilaiannya

a. Pengertian Kinerja atau Performansi

Kehandalan sumber daya manusia dapat dilihat dari performansi atau kinerja yang bersangkutan. Performansi atau kinerja memiliki pengertian yang bervariasi dalam manajemen. Harris dalam Sagala menjabarkan performansi adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku yang difokuskan pada konteks pekerjaan tempat perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja dalam memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.¹⁴

Lebih lanjut Sagalamengutip pendapat Chaplin yang mengemukakan unsur-unsur performansi, yaitu terdiri atas: (1) aktivitas (*activity*), yaitu gerakan atau tingkah laku organisme dari semua proses mental atau psikologis; (2) tingkah laku (*behavior*), yaitu semua respon (reaksi, tanggapan, jawaban, balasan) yang dilakukan secara khusus dari satu kesatuan pola reaksi yang mencakup segala sesuatu yang dilakukan atau dialami seseorang; (3) produktivitas (*productiveness*), yaitu daya produksi, kualitas kemampuan yang kreatif, kualitas kesanggupan menyelesaikan sebagian besar tugas-tugas, seperti penelitian, publikasi, dan lain-lain.

Oleh karena itu, harus diyakini bahwa performansi atau kinerja sumber daya

manusia pendidikan (guru, administrator, dan personel lainnya) adalah untuk meningkatkan keefektifan. Berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan keefektifan manajemen dibidang pendidikan, dalam skala mikro sekolah, antara lain dengan meningkatkan kinerja guru sebagai ujung tombak proses belajar mengajar, menstabilkan kurikulum, meningkatkan komunikasi antar-unsur, menggunakan waktu dengan efisien, menjadikan belajar sebagai fokus manajemen sekolah, serta meningkatkan pertumbuhan profesionalisme guru dan non-guru melalui pendidikan dan pelatihan yang dapat menjadikan sekolah lebih efektif.¹⁵

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang handal ditampakkan pada performansi atau kinerja personel tersebut. Performansi atau kinerja personel adalah deskripsi kerja personel yang ditampakkan dalam aktivitas dan perilaku yang mengacu pada proses dan produk yang diinginkan serta situasi tempat pekerjaan.

b. Penilaian Kinerja

Hakikat penilaian kinerja adalah proses pengamatan (*observasi*) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil observasi (*pengamatan*) itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja.

Penilaian tersebut dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja, yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, maka pengukuran yang dilakukan bukan secara eksak/matematis yang bersifat pasti. Pengukuran secara eksak/matematis tidak mungkin dilakukan dalam penilaian kinerja

¹³Sudarwan Danim, 2002, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan...*h. 18

¹⁴Syaiful Sagala, 2006, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, (Jakarta: Nimas Multima). h. 61

¹⁵Ibid. h. 62

karena objeknya adalah manusia yang unik dan kompleks.¹⁶

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, penilaian kinerja SDM (*performance appraisal*) adalah suatu metode untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja SDM dalam suatu organisasi untuk mengetahui tingkat pencapaian kerja SDM terhadap target yang telah ditentukan organisasi (kualitas, kuantitas, biaya, waktu). Penilaian dilakukan secara reguler dan biasanya dinilai oleh atasan langsungnya sebagai bagian dari manajemen pengembangan karir.¹⁷

Hasil penilaian kinerja, baik yang menyatakan kelemahan atau kekurangan maupun prestasi atau keberhasilan, pada dasarnya merupakan informasi yang sangat berharga. Hal itu dikarenakan berkaitan dengan pengambilan keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan mengenai hal mana yang harus dipertahankan, ditingkatkan, atau bahkan dihilangkan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan manajemen SDM lainnya. Nawawimengelompokkan tujuan penilaian kinerja menjadi tujuan umum dan tujuan khusus.

Tujuan umum penilaian kinerja adalah: (1) untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensinya secara maksimal

dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan; (2) untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan; (3) untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan; dan (4) untuk meningkatkan motivasi kerja.

Tujuan khusus penilaian kinerja adalah: (1) untuk melakukan promosi, menghentikan pekerjaan yang salah, menegakkan disiplin, menentukan penghargaan; (2) sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi; (3) sebagai umpan balik bagi pekerja untuk meningkatkan efisiensi kerja dan memperbaiki kekeliruan; (4) untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya; (5) memberikan spesifikasi jabatan; (6) untuk meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan yang manusiawi dan harmonis.¹⁸

d. Pengembangan SDM Pendidikan Berbasis Kinerja

Pengembangan sumber daya manusia pendidikan berbasis kinerja merupakan kegiatan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan yang didasarkan pada kinerja atau performansinya untuk meningkatkan keefektifan institusi dalam mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian maka sumber daya manusia pendidikan yang memiliki kinerja sesuai standar atau di atas standar yang ditentukan oleh institusi memiliki kesempatan dan peluang untuk memperoleh respon dari institusi tersebut sesuai ketentuan yang diterapkan.

Sumber daya manusia pendidikan yang dimaksud di sini adalah sebagaimana

¹⁶H. Hadari Nawawi, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press). h.234-235

¹⁷Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Pengembangan Sistem Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*. Jakarta: Kemdiknas. h. 41

¹⁸H. Hadari Nawawi, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press). h. 248-251

dipaparkan pada bagian sebelumnya yang meliputi: (1) tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar, dan pelatih; (2) tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan; (3) tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar; (4) tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah; dan (5) tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

Pengembangan tenaga kependidikan berbasis kinerja berarti upaya peningkatan kompetensi tenaga kependidikan berdasarkan kinerja yang ditampakkannya dalam kurun waktu tertentu dan berdasarkan standar tertentu melalui proses penilaian kinerja. Untuk mendapatkan hasil penilaian yang valid, dibutuhkan metode penilaian yang tepat. Nawawi mengemukakan beberapa metode penilaian kinerja sebagai berikut.

1. Metode Uraian Ringkas

Metode ini dilakukan dengan cara meminta/memerintahkan kepada pekerja yang dinilai, untuk secara ringkas menguraikan segala sesuatu yang telah dikerjakan selama jangka waktu tertentu. Metode ini sangat baik atau efektif untuk memperoleh informasi sebagai umpan balik bagi pekerja untuk memperbaiki kekurangan atau kelemahan dalam bekerja.

2. Metode Ranking/Skala Nilai dan Membandingkan

Metode ini dilakukan dengan menetapkan aspek-aspek yang hendak dinilai, diiringi dengan nilai berupa angka dari 0,1 s.d. 7,0, yang diartikan bahwa semakin tinggi angkanya menunjukkan gejala (aspek) yang dinilai semakin baik atau efektif. Metode ini kurang efektif digunakan dalam penilaian kinerja untuk memperoleh umpan balik.

3. Metode Daftar Cek (*Chek list*) Perilaku

Daftar cek adalah sebuah daftar yang berisi sejumlah perilaku yang harus dilakukan dalam bekerja menurut pembidangan masing-masing. Daftar ini digunakan untuk mengamati perilaku dalam bekerja dengan memberikan tanda pada daftar jika perilaku tersebut dilakukan. Kelemahan metode ini dapat terjadi pada penilai karena penafsiran yang berbeda terhadap sebuah respon.

4. Metode Distribusi Kemampuan

Metode ini dimaksudkan untuk mengetahui semua aspek dalam kemampuan pekerja secara individual dengan menempatkannya dalam grafik untuk mengetahui posisinya dalam distribusi kurva normal, kurva miring ke kanan (positif), atau kurva miring ke kiri (negatif). Metode ini efektif untuk membandingkan kemampuan pekerja secara individual.

5. Metode Grafik Skala

Metode ini menggabungkan antara Metode Skala Nilai dengan Metode Sebaran Kemampuan Dalam Bekerja.

6. Metode Pencatatan Kejadian Penting

Metode ini dilaksanakan dengan menyediakan lembaran kertas kosong untuk mencatat sewaktu-waktu tentang pelaksanaan pekerjaan yang menunjukkan kelemahan atau kelebihan dalam kurun waktu antara pekerjaan yang satu dengan yang lain.

7. Manajemen Berorientasi pada Hasil (*Management by Objective*)

Metode ini dilakukan dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dalam pelaksanaan dan tujuan berupa sasaran atau target yang harus dicapai selama suatu periode tertentu. Perbandingan ini tidak hanya dari segi kuantitas tetapi juga kualitas.

8. Metode Penyusunan dan Reviu Perencanaan Pekerjaan

Metode ini sebenarnya berfokus pada proses, tidak pada hasil, dan cenderung pada penerapan manajemen Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). Metode ini memerlukan jumlah reviu yang

berulang-ulang, menggunakan banyak waktu dan membutuhkan kerjasama yang intensif antara supervisor dan pekerja. Metode ini memerlukan teknik pengumpulan data yang relevan.¹⁹

Berkaitan dengan penilaian kinerja tenaga kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyusun pedoman untuk dijadikan acuan dalam penilaian kinerja di lingkungan pendidikan. Penilaian dilakukan secara reguler dan biasanya dinilai oleh atasan langsung sebagai bagian dari manajemen pengembangan karir. Master Indikator Kinerja SDM diturunkan dari fakta bahwa:

1. setiap pegawai dalam sebuah organisasi menduduki satu jabatan tertentu;
2. setiap jabatan memiliki satu atau lebih tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) yang dijabarkan dalam uraian kerja; dan
3. setiap uraian kerja memiliki satu atau lebih Indikator Kinerja (IK).

Untuk keperluan pengukuran kinerja SDM, maka hanya IK Kunci (*key performance indicator*) saja yang dipilih untuk diukur. IK- IK inilah yang menjadi syarat kinerja SDM yang merupakan target kinerja yang harus dipenuhi oleh SDM terkait dengan jabatannya. Melalui kesepakatan kontrak kerja SDM dengan institusi tiap periode tertentu, IK- IK pada syarat kinerja ditentukan target kinerjanya. Target kinerja inilah yang harus dikejar oleh masing-masing SDM atau pegawai dalam periode penilaian kinerja yang ditentukan.

Setiap IK pada syarat kinerja memiliki bobot kinerja. Bobot kinerja ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan (prioritas) IK dibanding IK yang lain serta sumber daya yang dialokasikan. Jumlah bobot kinerja seluruh IK dalam satu jabatan harus sama dengan 100 (%). Setiap pegawai per periode tertentu dilakukan Penilaian Kinerja

(*Performance Appraisal*) terhadap target kinerja yang telah ditetapkan. Hasil Penilaian Kinerja per periode dicatat dalam Rapor Kinerja.²⁰

Pengembangan tenaga kependidikan berbasis kinerja ini dapat meningkatkan suasana kondusif dalam bekerja, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat tercapai, yaitu: (1) meningkatkan produktivitas kerja; (2) mencapai efisiensi; (3) meminimalisasi kekurangan/kelemahan; (4) meningkatkan pelayanan; (5) memelihara moral pegawai; (6) meningkatkan peluang karir; (7) meningkatkan kemampuan konseptual; (8) meningkatkan kepemimpinan; (9) peningkatan balas jasa.²¹ Ketercapaian tujuan pengembangan SDM tersebut berdampak pada tercapainya mutu unggul lembaga, dalam hal ini sekolah. Keunggulan ini tampak pada semua aspek dan menyeluruh meliputi semua komponen karena keunggulan itu bersifat multidimensi dan holistik.²²

e. Peningkatan Profesionalisme Guru

Guru merupakan bagian dari tenaga kependidikan yang memiliki peran besar dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan keprofesionalisme guru sangat penting mendapatkan porsi perhatian yang besar dalam pelaksanaan profesionalisme pendidikan.

Pelaksanaan profesionalisme dibidang pendidikan, pada dasarnya ditentukan oleh tiga bentuk mekanisme utama, yaitu adanya standar profesi dan kode etik jabatan, sertifikasi profesional, serta mekanisme akuntabilitas lembaga maupun

²⁰Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Pengembangan Sistem Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja...* h. 42-43

²¹ErisYustiono, 2012. “Pengembangan SDM”. *Makalah*. <http://www.stialanbandung.ac.id>

²²Sergiovanni, Thomas J. 1984. “Leadership and Excellent Scholling”. *Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5. h. 6

¹⁹Ibid. h.269-278

SDM kependidikan. Standar kompetensi dan kode etik jabatan dimaksudkan agar setiap lembaga atau SDM dapat memelihara status profesionalisme setiap saat. Sertifikasi profesional dimaksudkan untuk meyakinkan klien bahwa pegawai memiliki kemampuan seperti yang dituntut oleh standar profesi dan kode etik jabatan. Juga untuk memberi jaminan kepada klien bahwa mereka akan mendapatkan pelayanan yang sebaik mungkin. Sedangkan akuntabilitas profesional dimaksudkan agar mendapatkan keyakinan bahwa pelayanan yang diberikan dapat memberikan kepuasan kepada klien pendidikan.²³

Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.

Untuk melihat apakah seorang guru dapat dikatakan profesional atau tidak dapat dilihat dari dua perspektif. *Pertama*, dilihat dari tingkat pendidikan minimal dari latar belakang pendidikan untuk jenjang sekolah tempat dia menjadi guru. *Kedua*, penguasaan guru terhadap materi bahan ajar, mengelola proses pembelajaran, mengelola siswa, melakukan tugas-tugas bimbingan, dan lain-lain.²⁴ Kedua perspektif itu dapat melahirkan guru yang dikategorikan profesional.

Johnson membedakan guru ke dalam kelompok guru berkategori *super*, *excellent*, dan *good*. Guru yang mengajar dengan *super* membutuhkan energi fisik, emosi, dan mental yang sangat tinggi. Guru-guru super biasanya tiba di sekolah lebih awal dan pulang paling akhir, aktif mengikuti seminar, melanjutkan kuliah pendidikan, sukarelawan bagi kegiatan murid, dan memberikan diri mereka bagi murid-murid yang membutuhkan bantuan ekstra di dalam maupun di luar kelas. Guru yang mengajar dengan *excellent* menikmati pekerjaan mereka tetapi membatasi jumlah waktu dan energi yang mereka baktikan untuk mengajar. Guru yang mengajar dengan *good* mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik tetapimereka memahami batasan mereka sendiri. Mereka membuat batasan yang sangat jelas antara profesionalitas dan waktu pribadi.²⁵

Pengembangan profesionalisme guru telah dilakukan oleh pemerintah melalui berbagai program, diantaranya Program Keprofesional Berkelanjutan (PKB) dan Penilaian Kinerja Guru (PKG). Melalui program ini guru dituntut untuk senantiasa meningkatkan profesionalitasnya secara terprogram dan berkelanjutan berbasis kinerja.

PENUTUP

Tuntutan akan pelayanan yang berkualitas dalam bidang pendidikan membutuhkan dukungan dan sinergitas seluruh komponen yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan. Salah satu komponen yang memiliki peran besar dalam memenuhi tuntutan itu adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia pendidikan perlu

²³Dasim Budimansyah, dan Ace Suryadi, 2010, *Pendidikan Nasional Menuju Masyarakat Indonesia Baru*. (Jakarta: PT Genesindo).h. 137-138

²⁴Danim Sudarwan, 2002, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia).h. 30

²⁵Lou Anne Johnson, 2009, *Teaching Outside the Box: How to Grab Your Students by Their Brains*, Terjemahan Dani Dharyani. (Jakarta: PT Indeks). h. 6-8

dilakukan secara berkelanjutan dengan pendekatan dan strategi yang tepat.

Sumber daya manusia pendidikan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1992 meliputi: (1) tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar, dan pelatih; (2) tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan; (3) tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar; (4) tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah; dan (5) tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

Salah satu strategi pengembangan tenaga kependidikan adalah pengembangan SDM berbasis kinerja. Ini berarti bahwa pengembangan SDM tersebut didasarkan pada hasil penilaian kinerja pegawai yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan acuan kriteria yang ditetapkan. Tujuannya adalah untuk: (1) memperbaiki pelaksanaan pekerjaan; (2) menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pegawai dan pimpinan dalam membuat keputusan; (3) menyusun inventarisasi SDM; dan (4) untuk meningkatkan motivasi kerja.

Secara khusus, penilaian kinerja bertujuan: (1) untuk melakukan promosi, menghentikan pekerjaan yang salah, menegakkan disiplin, menentukan penghargaan; (2) sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi; (3) sebagai umpan balik bagi pekerja untuk meningkatkan efisiensi kerja dan memperbaiki kekeliruan; (4) untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya; (5) memberikan spesifikasi jabatan; (6) untuk meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan yang manusiawi dan harmonis.

Pengembangan tenaga kependidikan berbasis kinerja ini dapat meningkatkan suasana kondusif dalam bekerja, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat tercapai, yaitu: (1) meningkatkan produktivitas kerja; (2) mencapai efisiensi; (3) meminimalisasi kekurangan/kelemahan; (4) meningkatkan pelayanan; (5) memelihara moral pegawai; (6) meningkatkan peluang karir; (7) meningkatkan kemampuan konseptual; (8) meningkatkan kepemimpinan; (9) dan peningkatan balas jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, M. Asrori. 2011. “Hakikat Pengembangan Sumber Daya Manusia”. *Makalah*. www.majalahpendidikan.com
- Dasim Budimansyah dan Ace Suryadi. 2010. *Pendidikan Nasional Menuju Masyarakat Indonesia Baru*. Jakarta: PT Genesindo.
- Deti Mulyati, 2012, “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Individu”. *Disertasi*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Endah Setyowati, 2010, “Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi”. *Makalah*. <http://blog.fitb.itb.ac.id>
- Eny Harijany, 2012, “Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Iklim Sekolah dan Dampaknya Pada Kefektifan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan: Survei Pada Guru di Lingkungan SD Negeri Terakreditasi A Kota Surabaya”. *Tesis*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Eris Yustiono, 2012, “Pengembangan SDM”. *Makalah*. <http://www.Stialanbandung.ac.id>

- H. Hadari Nawawi, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- I Wayan Santyasa, 2003, “Problematika Pendidikan Indonesia dan Gagasan Menuju Paradigma Baru”. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran IKIP Negeri Singaraja*, No. 3 Th. XXXVI Juli 2003.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Pengembangan Sistem Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*. Jakarta: Kemdiknas. “Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan”. *Makalah*. <http://uharsputra.wordpress.com>
- Lou Anne Johnson, 2009. *Teaching Outside the Box: How to Grab Your Students by Their Brains*. Terjemahan Dani Dharyani. Jakarta: PT Indeks.
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan, 1992. www.hukumonline.com.
- Sudarwan Danim, 2002, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Syaiful Sagala, 2006 *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Thomas J. Sergiovanni, 1984, “Leadership and Excellent Scholling”. *Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5.