



## MODEL PENGEMBANGAN KINERJA TERPADU KOMITE SEKOLAH, GURU, DAN KEPALA SEKOLAH GUNA MENINGKATKAN MUTU SMA NEGERI DI KABUPATEN PEMALANG

Supa'at✉

Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Januari 2012  
Disetujui Februari 2012  
Dipublikasikan April 2012

*Keywords:*  
Model Development  
Integrated Performance

### Abstrak

Penelitian ini mengkaji tentang model pengembangan kinerja terpadu yang dapat meningkatkan mutu sekolah pada SMA Negeri. Variabel dalam penelitian ini adalah: (a) Komite Sekolah, (b) Guru Sertifikasi, (c) Kepala Sekolah, dan (d) Mutu Sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Pemalang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kualitatif pada langkah pendahuluan dan penelitian pengembangan sampai pada uji kelayakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) pada SMA Negeri dalam kinerja sekolah yang diorientasikan pada pengembangan mutu sekolah secara terukur masih dengan menggunakan model pengembangan parsial, (b) masing masing komponen sekolah belum melaksanakan kinerja terpadu antara komite sekolah, guru sertifikasi, dan kepala sekolah dalam pelaksanaan program sekolah yang berkaitan dengan mutu sekolah, dan (c) perlu dikaji solusi alternatif model pengembangan kinerja terpadu yang dapat dijadikan alternatif dalam upaya mengembangkan peningkatan mutu sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Pemalang.

### Abstract

*The research was study the development of school management model that is devoted to the development of integrated performance model as an effort to improve the quality of schools. The variables in this study are: (a) the School Committee, (b) Teacher Certification, (c) the Head of School, and (d) Quality Schools in high school se Pemalang. The method used in this study using a qualitative research approach. The results of this study indicate that: (a) not yet implemented in the integrated development model of school management that is oriented to the development of school quality is measured, (b) each component of the school does not have the same vision of the school committee, certified teachers, and principals in understanding berkaitan the quality of schools in an integrated manner, and (c) have developed a model of integrated performance-related guidelines that may be an alternative in an effort to develop improved school quality.*

©Universitas Negeri Semarang 2012

✉ Alamat korespondensi:  
Kampus Unnes Bendan Ngisor, Semarang, 50233  
E-mail: [supaa't\\_h@yahoo.co.id](mailto:supaa't_h@yahoo.co.id)

## PENDAHULUAN

Pendidikan yang bermutu merupakan kebutuhan dan harapan seluruh warga negara, oleh karena itu pengembangannya harus konseptual, menyeluruh, fleksibel, dinamis, dan berkesinambungan. Peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai antara lain melalui pendekatan sistem atau pendekatan proses yang dilaksanakan pada masing-masing sekolah. Paling tidak ada tiga faktor utama penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: (a) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-output analisis yang terkadang tidak konsisten, (b) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; dan (c) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Zamroni, 2008).

Menurut Tobroni (2011) pendekatan proses atau pendekatan sistem menekankan pentingnya adaptasi oleh komponen sekolah terhadap tuntutan intern dan ekstern sekolah sebagai kriteria penilaian keefektifan sekolah. Dalam perspektif teori sistem, organisasi sekolah adalah difahami sebagai satu kesatuan dari komponen-komponen yang saling berkaitan. Keterkaitan antar komponen itu terjadi dalam proses kerja organisasi yang secara linier maupun secara siklus mengikuti pola *input-process-output* atau masukan-proses-keluaran.

Keberadaan komite sekolah sebagai manifestasi dari partisipasi orang tua siswa dan masyarakat terhadap kemajuan sekolah adalah wadah dalam menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat guna melahirkan kebijakan dan dukungan dalam mewujudkan program sekolah. Permasalahan yang muncul adalah sebagai berikut: (a) bagaimanakah model kinerja yang digunakan oleh komite sekolah, guru profesional dan kepala sekolah yang dilaksanakan selama ini, dan (b) bagaimanakah model pengembangan kinerja antara kinerja komite sekolah, guru profesional, dan kepala sekolah sehingga mutu sekolah dapat ditingkatkan. Tujuan yang ingin dicapai adalah mengembangkan teori tentang model pengembangan kinerja terpadu antara kinerja komite sekolah, guru profesional, dan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Pematang.

Kajian dalam mengembangkan lembaga pendidikan banyak dilakukan oleh para pakar manajemen pendidikan, salah satu yang menjadi kajian yaitu berkaitan dengan kinerja.

Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Sedarmayanti, 2007). Gibson *et al* (1995) sebagaimana dikutip Suharsaputra (2011) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil kinerja yaitu: (a) variabel individu yaitu kemampuan, ketrampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman dan demografi; (b) variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur desain pekerjaan; dan (c) variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian belajar dan motivasi. Ruky (2001) menyatakan, bahwa semua kegiatan yang harus dilakukan dalam manajemen kinerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar seperti di dunia pendidikan harus bersifat terpadu (*integrated*) dan tidak boleh berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi. Kinerja terpadu harus dimulai sejak tahap perencanaan prestasi dengan menetapkan apa atau bagaimana yang harus dicapai dan akhirnya evaluasi itu sendiri. Hasil kajian dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa upaya pemberdayaan komite sekolah belum dilakukan secara optimal, masih terkesan pasif, masih menunggu pihak sekolah memintanya dalam melaksanakan kerjanya, dan kemampuan organisasinya masih belum efektif, kebanyakan pengurus dan anggota komite sekolah disibukkan dengan aktivitas pekerjaan kesehariannya sehingga tugasnya sebagai komite sekolah terabaikan.

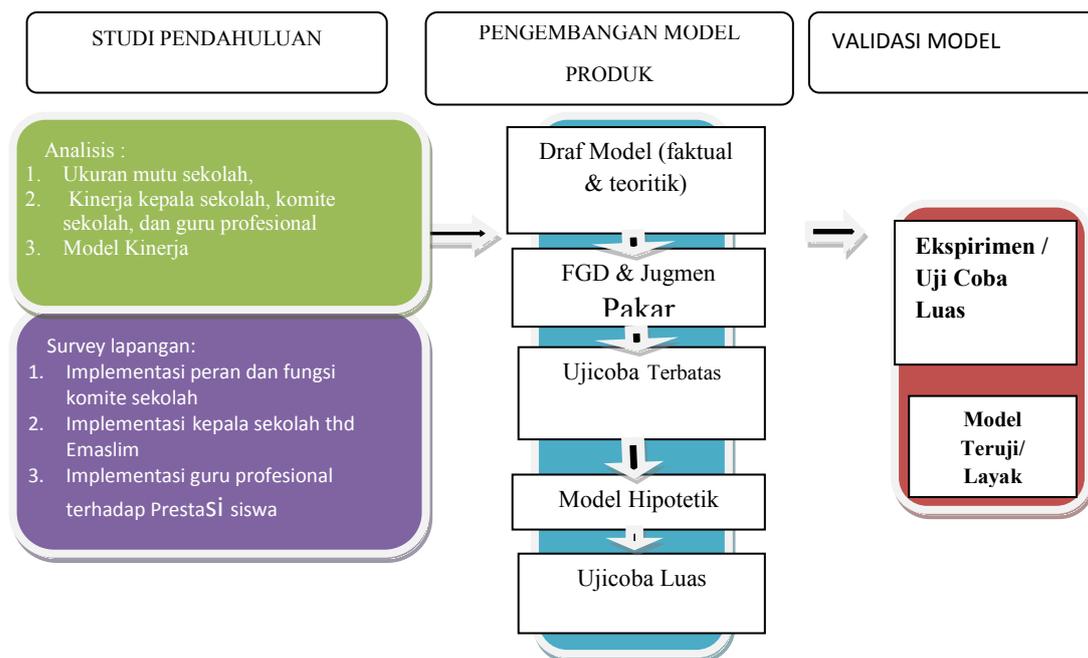
## METODE

Metode penelitian menggunakan *research and development* yaitu metode pengembangan yang digunakan untuk mengembangkan produk berupa model pengembangan kinerja terpadu. Produk atau model pengembangan kinerja terpadu tersebut dikaji dan diawali dengan studi pendahuluan berupa deskripsi tentang model kinerja kepala sekolah, komite sekolah, dan guru profesional yang telah berjalan di lapangan penelitian. Adapun alur Desain penelitian yang akan dilakukan disajikan pada Gambar 1.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Keikutsertaan komite sekolah dan guru profesional dalam penyusunan program kerja sekolah dapat dilihat pada Tabel 1.

Keikutsertaan komponen sekolah pada program kerja disajikan pada Tabel 2. Dari Tabel tersebut dapat dilihat bahwa hampir semua



**Gambar 1.** Desain Alur Penelitian R & D

**Tabel 1.** Penyusunan Program Kerja Sekolah

Nama Sekolah	Keikutsertaan dalam Penyusunan Program Sekolah				
	Kep Sek	Ket Kom	Angg Kom	Guru Sert	Guru Belser
SMA Negeri 1 Ulujami	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA Negeri 1 Comal	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA N 1 Bodeh	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA Negeri 1 Petarukan	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA Negeri 1 Pemalang	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA N 2 Pemalang	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA Negeri 3 Pemalang	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA N 1 Bantarbolang	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA Negeri Randudongkal	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA N 1 Moga	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk
SMA N I Belik	Ya	Ya	Tdk	Tdk	Tdk

pernyataan berkaitan dengan kinerja mendapat dukungan dari responden sering dan bahkan selalu dilakukan dengan persentase yang besar pada kolom jawaban A dan B, hal ini menunjukkan bahwa semua kinerja guru di bidang akademik relatif baik karena semua indikator dilakukan oleh guru, persentase yang menunjukkan Belum pernah dilakukan hampir belum ada. Dukungan responden tertinggi dengan persentase 75,8% adalah guru selalu melakukan evaluasi dan penilaian secara berkelanjutan dan dengan persentase 73,0% selalu dikerjakan oleh guru

adalah memiliki komitmen dan berkesempatan pengembangan pengetahuan, berfokus pada pelajar, bertanggung jawab terhadap mutu, dan merespon kebutuhan siswa. Hal ini menunjukkan bahwa guru memiliki komitmen yang tinggi untuk pengembangan pengetahuan, meningkatkan kemampuan dan pengetahuan siswa, dan nampak selalu merespon kebutuhan siswa.

Dukungan terkecil dari responden tentang indikator kinerja guru di bidang akademik hanya pada nomor 18 yaitu fasilitas guru profesional

**Tabel 2.** Keikutsertaan Komponen Sekolah dalam penyusunan program kerja

No	Jenis Kegiatan	Keikutsertaan dalam Penyusunan dan evaluasi Program Sekolah					
		Komite Sekolah		Guru Sertifikasi		Kepala Sekolah	
		Ya	Tdk	Ya	Tdk	Ya	Tdk
1	Penyusunan program kerja Tahunan	5	6	32	78	11	0
2	Monitoring pelaksanaan program sekolah	2	9	21	89	9	3
3	Evaluasi ketercapaian dan kegagalan program sekolah secara periodik, dan berkelanjutan	3	8	24	86	7	4
Jawaban Responden		9	24	77	253	27	7
Prosentase (%)		42,1	57,9	34,9	65,1	89,9	10,1
Jumlah total		33		330		34	

terdiri: ruang kerja yang baik, peralatan dan fasilitas yang tepat dan memadai, kesempatan untuk melakukan diskusi dan debat profesional masih relatif rendah dilakukan oleh guru. Persentase responden yang menjawab hal tersebut selalu dikerjakan hanya 19,1% dan yang sering melakukan 26,1%.

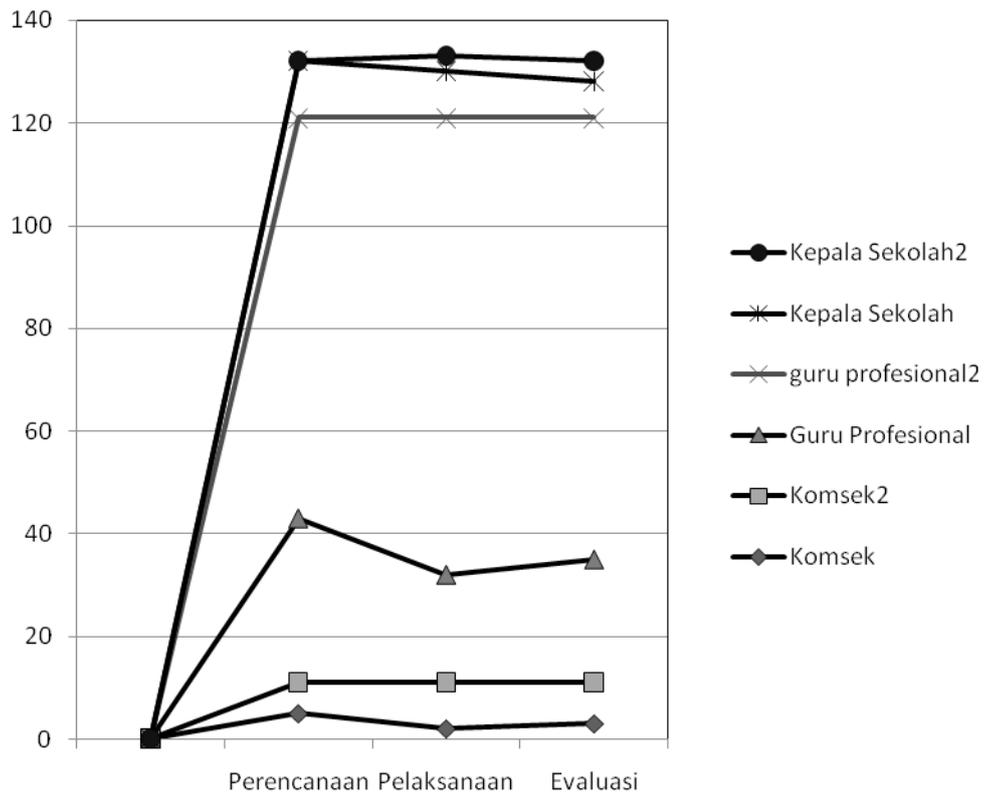
Skor rata-rata penilaian responden yang umumnya telah menunjukkan kinerja yang baik dengan rata-rata skor di atas 2,5 (pada angka skala 4), sementara itu rata-rata skor yang di bawah 2,5 hanya pada pernyataan nomor 18. Selanjutnya skor rata-rata di atas 2,5 disebut dengan indikator kinerja yang secara empirik telah mendukung keterpaduan dalam mendukung kegiatan akademik di sekolah. Sementara itu yang di bawah 2,5 belum mendukung keterpaduan kinerja. Komitmen dari antar komponen yang terjadi dapat dipaparkan pada gambar 3.

Data kinerja kepala sekolah diperoleh dari pandangan responden dengan persentase jawaban dan skor seperti disajikan pada Tabel 3.

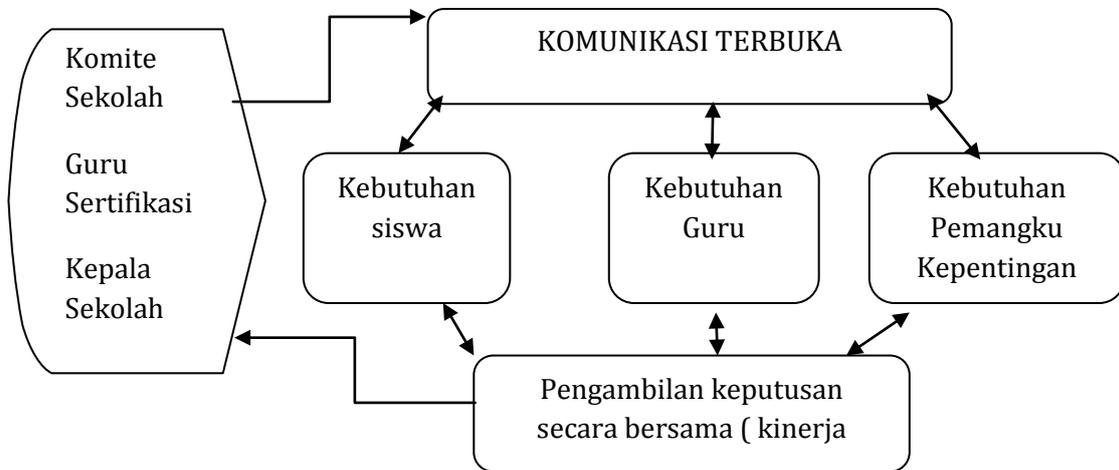
Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pernyataan yang mendapat dukungan tinggi dan selalu dikerjakan dengan persentase lebih dari 60% adalah (1) menggunakan visi dan misi sekolah sebagai kompas seluruh kegiatan sekolah dengan persentase mencapai 63,64%, (2) memiliki program perencanaan sekolah, program pembelajaran, mengelola personal sekolah, dan mengelola keuangan sekolah dengan persentase sebesar 63,64%, (3) merencanakan dan melaksanakan supervisi kunjungan kelas

dan supervisi klinik kepada semua guru secara periodik dan berkelanjutan dengan persentase mencapai 72,73%, dan (3) menetapkan target kinerja kepala sekolah, kinerja pendidik, Menetapkan target kinerja kerja sama dengan orang tua siswa, dan target keberhasilan sekolah dan siswa dengan persentase sebesar 63,64%.

Sementara itu persentase dukungan responden terendah pada aspek-aspek: (1) menjalin hubungan kerja sama dan bermitra dengan orang tua siswa, masyarakat, instansi pemerintah dan swasta dan pihak-pihak lain, (2) Menetapkan program dan anggaran tahunan melalui keputusan bersama dengan dewan guru karyawan dan komite sekolah. (3) mengalokasikan anggaran untuk kegiatan ilmiah guru, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), dan kegiatan inovasi pembelajaran, dan (4) melaksanakan refleksi dan evaluasi secara periodik dengan menyertakan guru dan komite sekolah. Dari gambar di atas terlihat bahwa secara umum skor penilaian responden terhadap kinerja komite sekolah pada umumnya baik dengan skor di atas 2,5 sementara itu yang memiliki skor kurang dari 2,5 hanya pada butir (1) Menjalinkan hubungan kerja sama dan bermitra dengan orang tua siswa, masyarakat, instansi pemerintah dan swasta dan pihak-pihak lain. (2) Menetapkan program dan anggaran tahunan melalui keputusan bersama dengan dewan guru karyawan dan komite sekolah. (3) Mengalokasikan anggaran untuk kegiatan ilmiah guru, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), dan kegiatan inovasi pembelajaran



Gambar 2. Keikutsertaan komponen sekolah dalam program sekolah



Gambar 3. Pola Komunikasi Antar Komponen Sekolah

**Tabel 3.** Persentase dan skor kinerja kepala sekolah

Pernyataan	Persentase Jawaban					Skor	
	A	B	C	D	E	Rerata	
Memiliki SK Pembagian Tugas Mengajar untuk diri sendiri dan para guru pengampu pada tahun pelajaran	36,36	18,18	45,45	0,00	0,00	2,91	Ya
Menggunakan visi dan misi sekolah sebagai kompas seluruh kegiatan sekolah	63,64	36,36	0,00	0,00	0,00	3,64	Ya
Memiliki program perencanaan sekolah, program pembelajaran, mengelola personal sekolah, dan mengelola keuangan sekolah	63,64	36,36	0,00	0,00	0,00	3,64	Ya
Memiliki sistem administrasi sekolah dan informasi sekolah berbasis ICT	27,27	54,55	18,18	0,00	0,00	3,09	Ya
Memenuhi penggunaan buku teks dan buku referensi minimal 3 buku untuk guru dan siswa	63,64	18,18	18,18	0,00	0,00	3,45	Ya
Memberikan fasilitas dalam mengembangkan alat dan media pembelajaran yang digunakan para guru dalam proses pembelajaran	18,18	54,55	27,27	0,00	0,00	2,91	Ya
Merencanakan dan melaksanakan supervisi kunjungan kelas dan supervisi klinik kepada semua guru secara periodik dan berkelanjutan	72,73	27,27	0,00	0,00	0,00	3,73	Ya
Menciptakan lingkungan sekolah aman, tertib, bersih, indah, penuh kekeluargaan dan sehat	18,18	36,36	36,36	9,09	0,00	2,64	Ya
Mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi SDM yang dimiliki, perawatan pemeliharaan, dan penambahan sarana prasarana	45,45	45,45	0,00	9,09	0,00	3,27	Ya
Kemampuan meningkatkan prestasi sekolah dalam bidang akademik, olahraga, seni, dan budaya	27,27	18,18	54,55	0,00	0,00	2,73	Ya
Melaksanakan tugas kepala sekolah dengan jujur, terbuka dan bertanggung jawab dalam bertugas serta memiliki integritas sebagai pemimpin	9,09	63,64	27,27	0,00	0,00	2,82	Ya
Menjalin hubungan kerja sama dan bermitra dengan orang tua siswa, masyarakat, instansi pemerintah dan swasta dan pihak-pihak lain	9,09	45,45	27,27	18,18	0,00	2,45	Belum
Memiliki dokumen prestasi akademik siswa dan prestasi non-akademik siswa, prestasi akademik guru dan prestasi non-akademik guru, penghargaan yang diterima Sekolah	18,18	81,82	0,00	0,00	0,00	3,18	Ya
Memberikan penghargaan prestasi dalam berbagai bidang (akademik dan non akademik) kepada siswa dan guru	9,09	36,36	54,55	0,00	0,00	2,55	Ya
Mendiskusikan dan menerapkan model pemikiran baru berkaitan dengan temuan inovasi pembelajaran dengan warga sekolah sebagai upaya peningkatan mutu sekolah	36,36	63,64	0,00	0,00	0,00	3,36	Ya

Lanjutan Tabel 3.

Pernyataan	Persentase Jawaban					Skor	
	A	B	C	D	E	Rerata	
Menguatkan seluruh warga sekolah khususnya guru untuk terus mencoba melaksanakan inovasi pembelajaran sekali pun menghadapi kendala dan kesulitan	18,18	54,55	27,27	0,00	0,00	2,91	Ya
Menetapkan target kinerja kepala sekolah, kinerja pendidik, Menetapkan target kinerja kerja sama dengan orang tua siswa, dan target keberhasilan sekolah dan siswa	63,64	27,27	9,09	0,00	0,00	3,55	Ya
Menetapkan program dan anggaran tahunan melalui keputusan bersama dengan dewan guru karyawan dan komite sekolah.	9,09	27,27	18,18	45,45	0,00	2,00	Belum
Mengalokasikan anggaran untuk kegiatan ilmiah guru, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), dan kegiatan inovasi pembelajaran	9,09	18,18	27,27	45,45	0,00	1,91	Belum
Melaksanakan refleksi dan evaluasi secara periodik dengan menyertakan guru dan komite sekolah.	18,18	0,00	72,73	9,09	0,00	2,27	Belum
Rata-rata						2,95	

Melaksanakan refleksi dan evaluasi secara periodik dengan menyertakan guru dan komite sekolah. Selanjutnya skor rata-rata di atas 2,5 disebut dengan indikator kinerja yang secara empirik telah mendukung keterpaduan dalam mendukung kegiatan akademik di sekolah. Sementara itu yang di bawah 2,5 belum mendukung keterpaduan kinerja.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Hasil pelaksanaan model pengembangan kinerja terpadu antara kepala sekolah, guru profesional, dan komite sekolah berpengaruh pada peningkatan mutu sekolah, peningkatan mutu tersebut dapat didiskripsikan dari hasil penelitian dapat diungkap bahwa penerapan model kinerja terpadu antara kepala sekolah, komite sekolah, dan guru profesional dapat meningkatkan mutu sekolah pada bidang prestasi akademik dan bidang non akademik. Prestasi bidang akademik dengan indikator peningkatan ketercapaian KKM pada masing-masing mata pelajaran dengan peningkatan; peningkatan persentase kelulusan; peningkatan jumlah lulusan yang melanjutkan ke perguruan tinggi khususnya PTN. Sedangkan prestasi bidang non akademik dengan indikator adanya peningkatan

pencapaian kejuaraan dalam bidang olah raga, seni budaya, dan wiyata mandala; kultur mutu dapat terbangun pada sekolah tersebut; peningkatan rasa kebersamaan, kekeluargaan komunikasi yang sehat, transparan dan dapat dengan mudah diakses oleh seluruh warga sekolah sehingga meningkatkan prestasi siswa dan mutu sekolah mudah tercapai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ruky, A S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja, Sisten PanduanPraktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta : Gramedia.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Rifika Aditama.
- Sulistiyani, A T. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Graha Ilmu..
- Suharsaputra, U. 2011. *Pengembangan Kinerja Guru*. [http://uharsputra.wordpress.com / pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/](http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/)
- Tabroni. 2011. *Teori.Teori Mengukur Mutu Sekolah. umm\_blog\_article*. Tabrani .staff umm. Ac. Id.
- Zamroni. (2008). *Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah di Indonesia*. Makalah Seminar nasional "Paradigma Baru Mutu Pendidikan di Indonesia" Dies Natalis Universitas Negeri Yogyakarta Ke 45, Sabtu 25 April 2008.