

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN BERBASIS PENILAIAN KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI**

### **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR EDUCATION BASE ON TEACHER PERFORMANCE ASSESSMENT AT ELEMENTARY SCHOOL**

Muhammad Agil Husnul Hikam<sup>1a</sup>, Syamsudin Ali Nasution<sup>1</sup>, Muhammad Ichsan<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Djuanda Bogor, Jl. Tol Ciawi No. 1 Kotak Pos 35 Ciawi Bogor 16720

<sup>a</sup>Korespondensi: Muhammad Agil Husnul Hikam, Email: Agielmuhammad19@yahoo.com  
(Diterima: 19-09-2016 ; Ditelaah: 24-09-2016 ; Disetujui: 30-09-2016)

#### **ABSTRACT**

Education is the norm and a provision for the life of society, nation and state. There are many factors that affect the quality of the educational process, and the most influential factor is the human resources education or teacher. Given the importance of the role of the teacher, it takes an assessment system that results can describe the quality of teachers, teacher performance appraisal (PKG), for further development and training are contained in human resource management education (MSDMP). This is done to ensure the quality of teachers. MSDMP PKG based on SDN Sindangsari aims to maintain and improve the competence of teachers. Because the assessment conducted on four of teacher competence and its indicators, the results illustrate the overall quality of teacher performance. This study is a qualitative research. Data collected through interviews, documentation and observation. Interviews were conducted with principals as the executor MSDMP and PKG and teachers as an object implementation, documentation is data in the form of PKG and observation results conducted through observation of learning activities. The results obtained showed that the average value of teachers at SDN Sindangsari of PKG is a good result. However there are still some weaknesses in pedagogical and professional competence. The weakness was followed by MSDMP, namely the development of teachers in the form of workshops, training curriculum, seminars, through the role of KKG and improvement of academic qualifications. It is expected the quality of teachers at SDN Sindangsari can be continuously improved.

Keywords: Management, Human Resource, Education, Assessment, Performance

#### **ABSTRAK**

Pendidikan merupakan norma dan bekal bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kualitas proses pendidikan, dan faktor yang paling berpengaruh adalah sumber daya manusia pendidikan atau guru. Mengingat pentingnya peran guru tersebut, maka dibutuhkan sebuah sistem penilaian yang hasilnya dapat menggambarkan kualitas guru yaitu penilaian kinerja guru (PKG), untuk selanjutnya dilakukan pengembangan dan pelatihan yang tertuang dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan (MSDMP). Hal tersebut dilakukan untuk menjamin kualitas guru. MSDMP berbasis PKG di SDN Sindangsari bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi guru. Karena penilaian dilakukan terhadap empat kompetensi guru beserta indikatornya, yang hasilnya menggambarkan kualitas kinerja guru secara keseluruhan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Wawancara dilakukan kepada kepala sekolah sebagai pihak pelaksana MSDM dan PKG serta guru sebagai objek pelaksanaannya, dokumentasi adalah data berupa hasil PKG dan obeservasi dilakukan

melalui pengamatan kegiatan pembelajaran. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan, nilai rata-rata guru SDN Sindangsari dari hasil PKG adalah baik. Namun masih terdapat beberapa kelemahan pada kompetensi pedagogik dan profesional. Kelemahan tersebut ditindaklanjuti melalui MSDMP, yaitu pengembangan guru berupa workshop, pelatihan kurikulum, seminar, melalui peran KKG dan peningkatan kualifikasi akademik. Dengan demikian diharapkan kualitas guru SDN Sindangsari dapat terus ditingkatkan.

Kata kunci: Manajemen, SDM, Pendidikan, Penilaian, Kinerja

---

Muhammad Agil Husnul Hikam. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Penilaian Kinerja Guru. Ta'dibi 5 (2): 78 - 89

---

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan norma dan bekal bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara (Yeti dan Mumuh, 2014). Terdapat banyak hal yang berpengaruh terhadap kualitas proses pendidikan, diantara faktor-faktor tersebut, yang memiliki andil besar adalah kualitas SDM atau guru. Seperti dalam masalah kurikulum, guru merupakan pribadi yang harus dapat menafsirkan nilai-nilai yang ada dalam kurikulum, kemudian mengintegrasikan nilai-nilai tersebut kepada peserta didik melalui proses pembelajaran di ruang kelas. Priansa (2014) menyatakan bahwa guru tidak membuat atau menyusun kurikulum tapi ia menggunakan kurikulum, menjabarkannya, serta melaksanakannya melalui suatu proses pembelajaran bagi peserta didik. Kurikulum diperuntukkan bagi peserta didik melalui guru yang secara nyata memberikan pengaruh kepada peserta didik pada saat terjadinya proses pembelajaran. Bahkan guru merupakan perwujudan nyata kurikulum di dalam kelas bagi peserta didik.

Hal tersebut menunjukkan besarnya fungsi gurudalam mensukseskan proses pendidikan, karena ketika pendidikan diselenggarakan oleh guru berkualitas maka proses pendidikan akan menjadi efektif dan efisien. Sebaliknya, ketika pendidikan diselenggarakan oleh guru yang kualitasnya kurang, maka proses pendidikan menjadi tidak efektif. Guru menjadi ujung tombak dalam

implementasi kebijakan pendidikan, karenanya kualitas guru perlu selalu ditingkatkan.

Menyikapi hal tersebut, pemerintah sebagai pemangku kebijakan pendidikan, merancang sebuah sistem evaluasi bernama penilaian kinerja guru (PKG). Hasil PKG dapat menggambarkan kualitas kinerja guru di suatu sekolah, dan menilai apakah kompetensi guru telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.

PKG dilakukan terhadap empat kompetensi wajib bagi guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Dengan tujuan untuk menilai kemampuan gurudalam melaksanakan proses pembelajaran.

Pengembangan kompetensi guru yang merujuk pada hasil PKG menjadi jelas tujuannya, karena melalui hasil PKG akan diketahui bagian dari kompetensi guru yang memerlukan pengembangan dan yang tidak perlu. Oleh karenanya sebagai tindak lanjut dari PKG diperlukan sebuah sistem pengelolaan yang terstruktur dan khusus menangani masalah pemberdayaan SDM pendidikan. Manajemen sumber daya manusia pendidikan (MSDMP) dapat menjadi jawaban dari permasalahan tersebut. Karena menurut Yeti dan Mumuh (2014) MSDMP menangani berbagai masalah pada ruang lingkup siswa, karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya dalam bidang pendidikan untuk menunjang aktivitas bidang pendidikan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

SDN Sindangsari dipilih sebagai salah satu pilot proyek pelaksanaan Kurikulum 2013 di Kota Bogor, yang dalam pelaksanaannya menuntut guru terampil dalam mengasah kemampuan siswa agar antusias dalam belajar. Pemilihan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja guru dilakukan di SDN Sindangsari berjalan dengan baik.

Dengan mengamati proses manajemen terhadap SDM sekolah yang didasarkan pada penilaian kinerja penulis tertarik melakukan penelitian dengan rumusan masalah: (1) Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja guru (PKG) SDN Sindangsari? (2) Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pendidikan (MSDMP) SDN Sindangsari? (3) Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pendidikan berbasis penilaian kinerja guru di SDN Sindangsari?

## MATERI DAN METODE

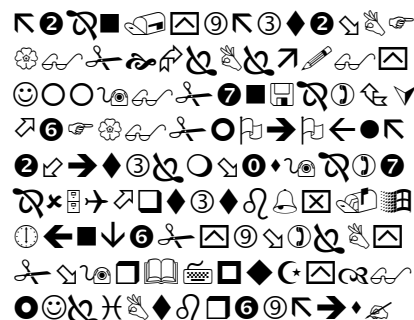
### Materi

#### Manajemen sumber daya manusia pendidikan (MSDMP)

Manajemen sumber daya manusia pendidikan dapat diartikan secara sederhana sebagai pengelolaan terhadap sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan, pengelolaan tersebut dilakukan terhadap sumber daya manusia dalam pendidikan yang mencakup tenaga pendidik, tenaga kependidikan, siswa dan lain-lain. Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat Yeti Heryati dan Mumuh Muhsin (2014) yang mengartikan manajemen sumber daya manusia pendidikan sebagai proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup siswa, karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya dalam bidang pendidikan untuk menunjang aktivitas bidang pendidikan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen dalam perspektif Islam memiliki makna sama dengan *al-tadbir*

(pengaturan). Kata tersebut merupakan bentuk dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-qur'an seperti firman Allah SWT.



Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”. (Q.S. As Sajdah: 5)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa Allah SWT. yang mengatur alam semesta (*manager*), dan keteraturan alam semesta ini adalah tanda kekuasaanNya. Namun, dalam konteks ini Allah telah menciptakan manusia dan telah menjadikannya sebagai khalifah (pemimpin) di bumi. Maka, manusia bertugas dan berkewajiban untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya beserta isinya (Masrokan, 2013).

#### Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Penilaian kinerja guru adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memetakan sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja guru terkait dengan peran yang diembannya. Dengan demikian, penilaian kinerja guru merupakan hasil kerja guru dalam lingkup tanggung jawabnya, serta tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan sebagainya (Priansa, 2014).

Pengertian tersebut sesuai dengan pengertian PKG yang tertuang dalam peraturan Meneg-PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009, (Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru, 2012). "Penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan, dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru".

Priansa (2014) mengutip Werther dan Davis mengemukakan tujuan PKG yaitu, peningkatan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pengembangan dan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir, prosedur perekrutan, kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi, kesempatan yang sama, tantangan eksternal dan umpan balik.

Adapun prosedur pelaksanaan PKG meliputi, a) Tahap persiapan meliputi memahami pedoman PKG, Memahami pernyataan kompetensi guru, Memahami penggunaan instrumen PKG. b) Tahap pelaksanaan meliputi, sebelum pengamatan, selama pengamatan dan setelah pengamatan. c) Tahap penilaian, dan d) Tahap pelaporan.

### Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada. Penelitian kualitatif juga memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang (Moeloeng, 2011). Metode yang

digunakan adalah metode studi kasus, Syamsudin dan Vismaia (2011) mengutip Bogdan dan Biklen mengartikan metode studi kasus sebagai pengujian secara rinci terhadap satu latar (*a detailed examination of one setting*) atau satu orang subjek (*one single subject*) atau satu tempat penyimpanan dokumen (*one single depository of decuments*) atau satu peristiwa tertentu (*one particular event*). Sasaran penelitian studi kasus dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen. Sasaran-sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabelnya.

Latar atau tempat penelitian dilaksanakan di SDN Sindangsari Kota Bogor, yang beralamat Jalan Ledeng Sindangsari nomor 50, Kelurahan Kebon Kelapa, Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor. Penelitian dilakukan terhitung dari bulan Januari ketika melakukan observasi awal sebagai persiapan penulisan proposal, sampai penulisan laporan penelitian pada bulan Mei. Pada observasi awal diketahui bahwa PKG di SDN Sindangsari telah dilakukan selama rentang Januari sampai Desember oleh kepala sekolah, yang diketahui dan disetujui oleh pengawas sekolah. Penilaian kinerja guru (PKG) dilakukan kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SDN Sindangsari. Baik PNS maupun honorer dan yang tersertifikasi maupun yang belum.

Data-data yang diperlukan dalam penelitian berasal dari beberapa sumber data. Sumber data ialah subjek dimana data diperoleh. Sumber data sebagaimana dirumuskan oleh Arikunto (2010), terbagi menjadi 3 bagian yakni, a) *Person*, yaitu sumber data yang dapat memberikan jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis, b) *Place*, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak dan c) *Paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-

tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol lain. *Person* disini adalah guru, *Place* kinerja guru dan *Paper* data atau hasil PKG.

## Teknik Pengumpulan Data

### Wawancara

Abidin (2012) mengartikan wawancara sebagai cara menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilakukan melalutanya jawab secara lisan, sepihak, berhadapan muka dan dengan arahan tujuan yang telah ditentukan. Arikunto (2010) menegaskan teradapat dua pedoman wawancara, yaitu wawancara tidak terstruktur dan wawancara terstruktur. Wawancara tidak terstruktur hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Sementara wawancara terstruktur disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check list*.

Pedoman wawancara yang umum digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu pewawancara akan mengajukan pertanyaan terstruktur kemudian jawaban yang muncul diperdalam. Dengan demikian, jawaban dapat meliputi semua variabel dengan keterangan yang lengkap dan mendalam. Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara semi terstruktur, yaitu menggabungkan dua pedoman wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Pada pelaksanaannya, penulis mengajukan pertanyaan secara terstruktur, kemudian jawaban yang muncul akan diperdalam. Wawancara dilakukan terhadap kepala sekolah sebagai manajer sekolah, guru selaku pihak yang dikelola serta operator sekolah sebagai pencatat dan pengawas administrasi sekolah.

### Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dari sumber nonmanusia yang terdiri atas dokumen dan rekaman. Syamsudin dan Vismaia (2011) mengutip Lincoln dan Guba, mendefinisikan rekaman sebagai setiap tulisan atau pertanyaan yang

dipersiapkan oleh atau untuk individu atau organisasi dengan tujuan membuktikan adanya suatu peristiwa. Metode ini mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya. Dokumentasi dalam penelitian ini yaitu data supervisi guru, hasil PKG dan data lain yang berkaitan dan penelitian.

### Observasi

Observasi dalam Abidin (2012) adalah usaha mengumpulkan data-data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang dijadikan objek pengamatan. Observasi dapat dilakukan secara partisipasif (*participant observation*) maupun non partisipatif (*non participant observation*). Observasi juga dapat berbentuk eksperimental (*experimental observation*) yang dilakukan dalam situasi yang dibuat dan observasi non eksperimental (*non eksperimental observation*) yang dilakukan dalam situasi yang wajar. Observasi ini dilakukan dengan objek manajemen SDM kepala sekolah terhadap guru dan kinerja guru. Peneliti tidak melakukan tindakan dalam observasi ini.

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data menurut Miles dan Huberman sebagaimana dikutip Imam Gunawan (2014) yang mengemukakan tiga tahap dalam menganalisis data kualitatif, yaitu reduksi data (*data reduction*), paparan data (*data display*), dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verfying*).

### Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data (*data reduction*) dilakukan untuk menyaring data-data yang penting dan pokok. Temuan yang asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola dijadikan perhatian, karena penelitian

kualitatif bermaksud mencari makna dan pola yang terkandung dalam pola dan data yang tampak.

### **Paparan data (*data display*)**

Paparan data (*data display*), setelah mereduksi data dilakukan pemaparan data untuk lebih meningkatkan pemahaman kasus dan sebagai acuan pengambilan tindakan didasarkan pada pemahaman dan analisis sajian data.

### **Penarikan simpulan (*conclusion drawing/ verifying*)**

Penarikan simpulan (*conclusion drawing/ verifying*) merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data. Simpulan yang ada berbentuk deskriptif objek penelitian dengan berpedoman pada kajian penelitian.

## **PEMBAHASAN**

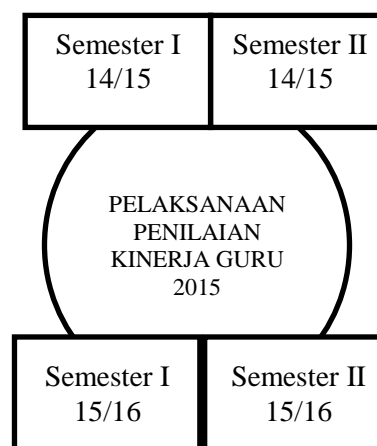
### **Implementasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) SDN Sindangsari**

Landasan hukum pelaksanaan PKG adalah 1) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2) Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Tujuan pelaksanaan PKG di SDN Sindangsari adalah untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah, peningkatan kinerja, memberi motivasi bagi guru untuk perbaikan di tahun mendatang, melengkapi kekurangan dan mengadakan segala penunjang kegiatan pembelajaran yang belum ada, serta menghitung angka kredit yang diperoleh atas kinerja yang telah dilakukan.

### **Teknis pelaksanaan PKG di SDN Sindangsari**

Hasil PKG yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil PKG tahun 2015. Adapun pelaksanaan PKG SDN Sindangsari pada tahun 2015 dilakukan selama dua semester, yaitu semester pertama pada bulan Januari-Juni sebagai penilaian awal dan semester kedua pada Juli-Desember sebagai proses penilaian. Lebih rincinya, PKG mencakup tahun akademik yang berbeda, yaitu semester 2 tahun ajaran 2014 (Januari-Juni), dan semester satu tahun ajaran 2015 (Juli-Desember).



Gambar 1. Waktu pelaksanaan PKG SDN Sindangsari

Pelaksanaan PKG SDN Sindangsari dilaksanakan oleh kepala sekolah, namun dalam praktiknya, kepala sekolah membentuk tim koordinator PKG yang terdiri dari beberapa guru senior. Tim koordinator ikut menilai dalam pelaksanaan PKG, tetapi hanya sebagai masukan bagi kepala sekolah, sementara itu keputusan akhir tentang nilai PKG ditentukan mutlak oleh kepala sekolah. Sebenarnya ada pihak lain yang juga melakukan penilaian kepada guru, yaitu pengawas sekolah, namun hanya sebatas supervisi terhadap administrasi guru dilakukan satu kali setahun dan bukan merupakan PKG. Sementara itu, pihak

yang dinilai dalam PKG adalah semua guru SDN Sindangsari yang berjumlah 18 guru dengan status PNS ataupun non-PNS, yang telah tersertifikasi maupun belum.

Terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam penerapan PKG, seperti terbatasnya waktu kepala sekolah dalam melakukan penilaian. Karena pada dasarnya PKG SDN Sindangsari dilakukan secara kontinu, seperti melakukan PKG pada minggu pertama kepada rombel kelas 1, kemudian minggu kedua pada rombel kelas 2 dan seterusnya, namun dikarenakan kepala sekolah memiliki agenda lain yang tidak dapat ditinggalkan, maka penilaian tidak dapat dilakukan kontinu secara maksimal. Oleh karenanya kepala sekolah membentuk tim koordinator PKG, (kepala sekolah dibantu guru senior dan TU).

### Hasil PKG SDN Sindangsari

Berikut adalah hasil PKG seluruh guru SDN Sindangsari yang berjumlah 18 guru.

Tabel 1. Hasil PKG Kompetensi Pedagogik

<b>Kompetensi Pedagogik</b>	
Mengenal karakteristik peserta didik	88,42
Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	89,35
Pengembangan kurikulum	86,1
Kegiatan pembelajaran yang mendidik	90,9
Memahami dan mengembangkan potensi	77,8
Komunikasi dengan peserta didik	89,35
Penilaian dan evaluasi	78,3

Tabel 2. Hasil PKG Kompetensi Kepribadian

<b>Kompetensi Kepribadian</b>	
Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia	100
Menunjukkan pribadi yang	90

dewasa dan teladan	
Etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru	91,7

Tabel 3. Hasil PKG Kompetensi Sosial

<b>Kompetensi Sosial</b>	
Bersikap inklusif, bersikap obyektif, serta tidak diskriminatif	100
Komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat	99,07

Tabel 4. Hasil PKG Kompetensi Profesional

<b>Kompetensi Profesional</b>	
Penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	68,51
Mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif	80,95

Penilaian kinerja guru dilakukan terhadap seluruh guru SDN Sindangsari yang berjumlah 18 guru, dengan hasil keseluruhan yaitu, kompetensi pedagogik memiliki rata-rata pencapaian hasil 85,28%, kompetensi kepribadian 95%, kompetensi sosial 99,5%, dan kompetensi profesional 74%. Namun tidak dapat disangkal juga, bahwa berdasarkan hasil PKG, guru SDN Sindangsari masih memiliki kelemahan dalam penguasaan kompetensi. Kelemahan tersebut terdapat pada penguasaan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional.

Adapun kekurangan pada kompetensi pedagogik mencakup, 1) memahami dan mengembangkan potensi peserta didik, 2) penilaian dan evaluasi. Sementara itu, kekurangan pada kompetensi profesional mencakup, 1)

penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, 2) Mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif. Tindak lanjut dari hasil PKG tersebut adalah kepala sekolah menyusun perencanaan pengembangan kompetensi guru yang tertuang dalam MSDMP SDN Sindangsari.

### **Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan (MSDMP) di SDN Sindangsari**

Manajemen sumber daya manusia pendidikan atau MSDMP di SDN Sindangsari dilakukan oleh kepala sekolah. Selain itu, pengawas sekolah juga dilibatkan mengawasi jalannya kegiatan pendidikan. Pelaksanaan MSDMP di SDN Sindangsari bertujuan menciptakan SDM pendidikan yang berkualitas sehingga dapat mencetak generasi yang berkualitas pula. Oleh karenanya ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam MSDMP. Adapun cakupan MSDMP SDN Sindangsari sebagai berikut: 1) Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) 2) Pengembangan SDM (*Human Resource Development*) 3) Evaluasi (*Evaluation*).

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil PKG secara keseluruhan, kompetensi pedagogik memiliki rata-rata pencapaian hasil 85,28%, kompetensi kepribadian 95%, kompetensi sosial 99,5%, dan kompetensi profesional 74%. Namun tidak dapat disangkal juga, berdasarkan hasil PKG, sejumlah guru di SDN Sindangsari masih memiliki kelemahan dalam penguasaan kompetensi. Kelemahan tersebut terdapat pada penguasaan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional.

Adapun kekurangan pada kompetensi pedagogik mencakup, 1) Memahami dan mengembangkan potensi peserta didik, 2) Penilaian dan evaluasi. Sementara itu, kekurangan pada kompetensi profesional

mencakup, 1) Penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, 2) Mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif. Tindak lanjut dari hasil PKG tersebut adalah kepala sekolah menyusun perencanaan SDM, pengembangan SDM, dan evaluasi yang tertuang dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan (MSDMP) SDN Sindangsari. MSDMP SDN Sindangsari sebagai tindak lanjut PKG bukan hanya membahas pengembangan kompetensi guru, tetapi juga mencakup perencanaan dan evaluasi. Dengan penjelasan sebagai berikut:

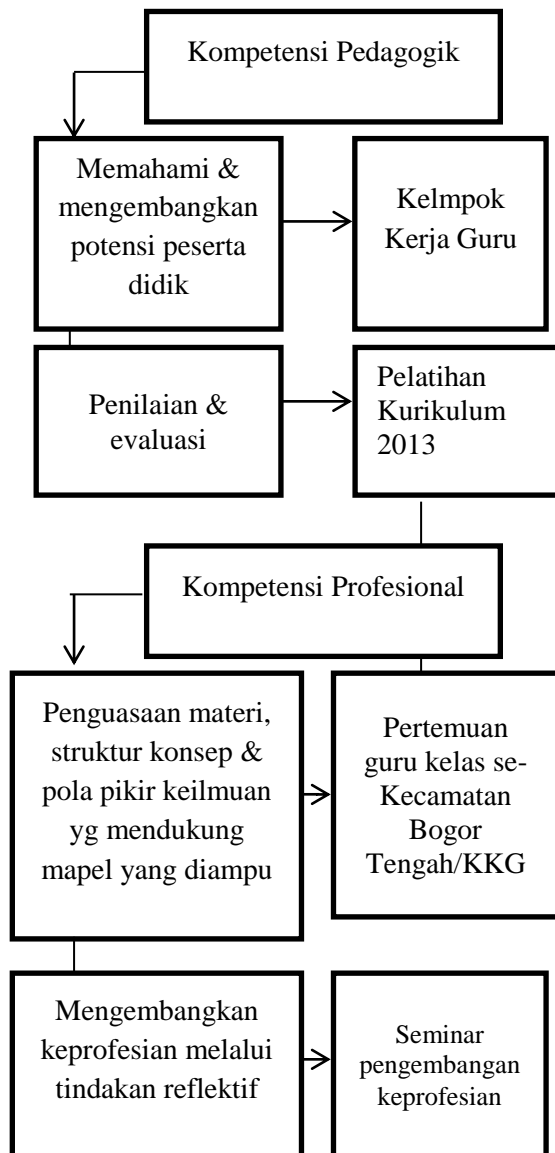
#### **1. Perencanaan SDM**

Dari hasil PKG yang telah diketahui, kepala sekolah merencanakan dan menetapkan kebutuhan SDM berupa tindakan pengembangan yang nantinya akan diberikan kepada guru sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Melalui analisis hasil PKG, diketahui terdapat kelemahan guru pada kompetensi pedagogik, lebih rincinya pada kompetensi memahami dan mengembangkan potensi serta penilaian dan evaluasi. Kemudian masih terdapat juga kelemahan guru pada kompetensi profesional, yaitu pada kompetensi penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, serta kompetensi mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif. Setelah mengetahui kelemahan dari guru tersebut, kepala sekolah membuat perencanaan pengembangan kompetensi guru yang didasarkan pada hasil PKG, sebagai berikut:



penguasaan kompetensi sesuai dengan hasil PKG, pengembangan dilakukan dengan teknik yang bervariasi disesuaikan pada kebutuhan guru yang bersangkutan.



Gambar 2. Perencanaan pengembangan kompetensi guru

## 2. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan tindakan praktis dari perencanaan SDM yang dibuat pada tahap sebelumnya. Pengembangan dilakukan terhadap guru yang masih memiliki kelemahan

### a. Pengembangan pada kompetensi pedagogik

Kekurangan pada kompetensi pedagogik terdapat pada 1) memahami dan mengembangkan potensi peserta didik 2) penilaian dan evaluasi.

- 1) Pengembangan terhadap guru yang memiliki kelemahan pada kompetensi memahami dan mengembangkan potensi peserta didik adalah melalui peran KKG.

Setiap masing-masing guru kelas dalam KKG menyamakan persepsi tentang bagaimana memahami dan mengembangkan potensi anak didiknya, karena potensi peserta didik antara satu kelas dengan kelas lainnya berbeda.

Pada pertemuan tersebut guru diingatkan bahwasanya peserta didik dalam suatu kelas, memiliki latar belakang dan cara belajar yang beragam, karena ada peserta didik yang nyaman dengan pembelajaran yang bersifat audio, visual, audio visual, kinestetik dan lain-lain. Guru diarahkan untuk menerapkan metode yang mengarah pada pembelajaran interaktif (*student center*) serta menggunakan media pembelajaran yang menarik agar dapat merangsang potensi peserta didik. Hal ini dapat dilakukan misalnya melalui perjalanan ke kawasan wisata edukatif, seperti museum biologi. Guru hanya menjelaskan secara umum tentang jenis hewan karnivora, herbivora dan omnivora, selanjutnya peserta didik secara aktif mengamati wujud hewan tersebut.

Selain cara tersebut, memahami dan mengembangkan potensi peserta didik melalui analisis hasil belajar siswa. Maka diharapkan

melalui pemantapan peran KKG tersebut guru dapat saling bertukar pendapat berbagi pengalaman sehingga ditemukan terobosan baru untuk memahami dan mengembangkan potensi peserta didik dengan lebih baik.

- 2) Pengembangan terhadap guru yang memiliki kelemahan pada kompetensi penilaian dan evaluasi adalah melalui pelatihan Kurikulum 2013 (Kurtilas).

Guru yang masih memiliki kelemahan dalam penilaian dan evaluasi mendapatkan pengembangan berupa pelatihan Kurtilas, baik diluar maupun di internal sekolah. Di internal sekolah, pelatihan diberikan oleh guru senior atau guru yang telah memahami dengan baik Kurikulum 2013.

Namun penerapannya dilakukan secara bertahap. Kurtilas diterapkan pada kelas 1 dan 4 di tahun 2013/2014, kelas 2 dan 5 di tahun 2014/2015, serta kelas 3 dan 6 di tahun 2015/2016. Oleh karenanya penguasaan pelaksanaan Kurtilas khususnya dalam aspek penilaian masih belum merata. Ditambah lagi dengan proses penilaian yang dilakukan pada banyak aspek dalam setiap proses pembelajaran. Guru yang masih memiliki kelemahan dalam penilaian dan evaluasi mendapatkan pengembangan berupa pelatihan Kurikulum 2013, baik diluar maupun di internal sekolah.

Di internal sekolah, pelatihan diberikan oleh guru senior atau guru yang telah memahami dengan baik Kurikulum 2013. Sementara itu, diluar sekolah, pelatihan dilakukan di kelompok kerja guru (KKG) Gugus IV Kota Bogor.

#### **b. Pengembangan pada kompetensi profesional**

Pengembangan terhadap guru yang memiliki kelemahan pada kompetensi profesional terdapat 1) penguasaan materi, struktur konsep dan pola pikir

keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, 2) mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif.

- 1) Pengembangan terhadap guru yang memiliki kelemahan pada penguasaan materi, struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu adalah melalui peran KKG dalam rangka menyamakan persepsi mengenai penguasaan materi, struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

Dalam pertemuan tersebut guru diarahkan membuat pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar untuk mata pelajaran yang diampunya, sehingga dapat mengidentifikasi materi pembelajaran yang dianggap sulit. Kemudian guru diarahkan dalam menyusun materi, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang membantu peserta didik untuk memahami konsep materi pembelajaran.

- 2) Pengembangan terhadap guru yang memiliki kelemahan pada kompetensi mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif adalah dengan menginstruksikan guru yang bersangkutan untuk melakukan penelitian, mengembangkan karya inovasi, dan mengikuti kegiatan ilmiah (seminar, konferensi).

Selain itu, untuk mengembangkan keprofesian guru, pihak sekolah membantu dan mendorong guru yang belum memiliki kualifikasi akademik untuk menyelesaikan studi pada tingkat strata satu. Hal tersebut dilakukan agar guru yang bersangkutan memiliki kualifikasi akademik sehingga proses pembelajaran akan berjalan efektif.

#### **Evaluasi (*Evaluation*)**

Evaluasi dilakukan pada saat pengembangan dan setelah pengembangan selesai dilakukan. Dengan evaluasi akan diketahui proses atau tahapan yang berjalan baik dan kurang, sehingga akan mempermudah perencanaan pengembangan SDM yang tepat pada tahun berikutnya.

Pengawas sekolah dan penyelenggara pelatihan (yang dilakukan di internal dan eksternal sekolah) mengevaluasi perkembangan guru selama pelatihan berlangsung, dan hasilnya dilaporkan kepada kepala sekolah. Evaluasi selanjutnya dilakukan kepala sekolah setelah proses pelatihan, yaitu ketika guru yang bersangkutan melaksanakan proses pembelajaran. Kepala sekolah menilai efektifitas setiap teknik pengembangan guru melalui proses pembelajaran yang dilakukan di sekolah. Hasil dan evaluasi tersebut akan menjadi acuan kepala sekolah untuk pelaksanaan MSDMP pada tahun selanjutnya.

1. Kompetensi Pedagogik :
  - a. Seminar
  - b. KKG
  - c. Pelatihan
2. Kompetensi Profesional
  - a. Akademik
  - b. Seminar Keprofesionalan

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

### **Kesimpulan**

Keberhasilan proses pendidikan bukan hanya karena terdapat SDM berkualitas, tetapi juga melalui pengelolaan yang baik terhadap SDM tersebut. Karena walaupun SDM yang ada berkualitas, tetapi apabila tidak disertai dengan pengelolaan dan pengembangan yang baik, maka kualitas SDM tersebut akan sulit dipertahankan dan akan berdampak pada proses pembelajaran yang tidak maksimal. Oleh karenanya diperlukan gambaran umum mengenai kualitas SDM yang ada sehingga dapat

dibuat pemetaan bagian mana dari SDM yang harus dikelola dan dikembangkan.

Penilaian kinerja guru (PKG) SDN Sindangsari dengan segala rinciannya memberikan gambaran tentang kualitas baik kelebihan maupun kelemahan kinerja guru SDN Sindangsari. Hasil tersebut menjadi acuan bagi kepala sekolah untuk mempertahankan kekuatan dan kelebihan guru, serta melakukan pengembangan terhadap guru dengan penguasaan kompetensi yang masih lemah melalui manajemen sumber daya manusia pendidikan (MSDMP).

Diketahui dari hasil PKG, masih terdapat beberapa guru yang memiliki kelemahan penguasaan pada kompetensi pedagogik dan profesional. Dari hasil tersebut, kepala sekolah menyusun perencanaan pengembangan guru yang dapat mengatasi kelemahan yang ada. Pengembangan tersebut dilakukan melalui seminar, pertemuan KKG dan pelatihan kurikulum untuk kompetensi pedagogik serta melalui kualifikasi akademik dan seminar/pelatihan keprofesionalan guru untuk kompetensi profesional.

Sementara itu untuk mempertahankan guru dengan kompetensi yang sudah baik, kepala sekolah melakukan pengembangan dengan mengikutsertakan guru yang bersangkutan dalam kegiatan ilmiah, seminar dan konferensi serta pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru tersebut. Dengan demikian diharapkan pengembangan guru SDN Sindangsari akan lebih efektif, efisien dan tepat sasaran. Sehingga kualitas guru SDN Sindangsari dapat dipertahankan dan ditingkatkan yang akan mempermudah ketercapaian tujuan lembaga.

### **Implikasi**

Dari hasil penelitian ini dapat dikembangkan penelitian serupa tentang manajemen sumber daya manusia pendidikan berbasis penilaian dalam peningkatan mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan

monitoring guna mencapai tujuan pendidikan yang bermutu sesuai dengan

amanat undang-undang

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., 2012. *Metodologi Penelitian Pendidikan; Perspektif Paradigma Baru dalam Pendidikan*. Bogor: Graha Widya Sakti.
- Anone., 2012. *Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru*.
- Arikunto, S., 2010. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Damaianti, S.A.d.V.S., 2011. *Metode Penelitian Bahasa*. Bandung PT Remaja Rosdakarya.
- Gunawan, I., 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif; Teori dan Praktik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Moloeng, L.J., 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhsin, Y.H.d.M., 2014. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Mutohar, P.M., 2013. *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-ruzz Media.