



PENGELOLAAN GURU BERBASIS KINERJA DI SEKOLAH LABORATORIUM PERCONTOHAN (LABSCHOOL)

Yudi Ekka Suryapriadi, Mohammad Fakry Gaffar, Abdul Azis Wahab, Aan Komariah*

Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

Correspondence: *E-mail: yudi.upi13@gmail.com

ABSTRACTS

This study aims to review and analyze teacher-based Performance management oriented to improving the quality of Teaching and Learning Activities. The method used is qualitative research. Data obtained through document review guidelines, interview guidelines, observation guidelines and self assessment. Data processing and analysis is done through the steps: data categorization and classification, data verification, data validation, member check, description of research results, and analysis and discussion of research results. The results is SMP Labschool was an academic supporting element of UPI, that developed educational innovations, educational management practices, and learning models, as well as carried out community service, Labschool was in the management of a one roof school management system and shared authority and responsibility school management system between UPI and Dinas Pendidikan Kota Bandung, teacher status is PNS Dpk and GT BPS, need analysis of teacher based on competence, teaching qualification, teacher existing, institutional programs, teacher recruitment and distribution is done at any time based on needs, teachers show good Performance from preparation, implementation to evaluation of learning.

Keyword: One Roof School Management System, Share Authority and Responsibilities School Management System, Teacher Performance.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 17 Oct 2019

First Revised 15 Nov 2019

Accepted 13 Mar 2020

First Available online 18 Mar 2020

Publication Date 01 Oct 2020

1. PENDAHULUAN

Kualitas guru yang baik ditandai dengan kemampuan merencanakan pembelajaran, menciptakan iklim belajar mengajar yang kondusif, dan mampu menghasilkan siswa yang berprestasi. Guru yang memiliki kreatifitas dan inovasi sehingga membuat suasana kelas yang penuh dengan aktivitas, kondusif dan menyenangkan, hal ini adalah salah satu ciri dari karakteristik sekolah unggul. Kualitas guru merupakan salah satu karakteristik strategis dan krusial, karena berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar (KBM) di sekolah yang berdampak pada prestasi siswa. Menjaga kualitas guru bukan hanya tugas guru semata, tetapi melibatkan komponen lain dalam bidang manajemen. Oleh karena itu, perlu pengelolaan yang baik sesuai dengan standar, pedoman, perkembangan global, dan kebutuhan masyarakat (Septiara dan Listiadi, 2019; Sahid dan Rachlan, 2019; Pamela et al. 2019).

Pengelolaan guru yang baik dan memiliki kompleksitas yang luas. Hal ini menyangkut pada sistem dan pengelolaan yang relatif lama dan berkesinambungan, yakni bagaimana mengelola guru dari mulai analisis kebutuhan, perencanaan (formasi) sampai dengan pemberhentian. Oleh karena itu, fungsi SDM yang harus dilaksanakan adalah merekrut, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru agar tercapai tujuan sistem, serta membantu guru dalam mencapai posisi dan standar, memaksimalkan perkembangan karier guru, serta menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi. Secara umum pengelolaan guru ini adalah bagaimana memberikan penghargaan yang baik kepada seorang guru berdasarkan pekerjaan yang bersangkutan bukan hanya didasarkan pada masa kerja, jumlah keluarga, dan unsur lainnya yang tidak terkait dengan kinerja saja, akan tetapi ada aspek lain yang dapat dijadikan tolok ukur kinerja adalah kualifikasi dan kompetensi, yang diatur sesuai standar sesuai dengan UU No. 14 tahun 2005.

Guru profesional dituntut memiliki kinerja yang baik dan professional serta dapat memberikan harapan dan keinginan kepada semua pihak terutama stakeholder dan masyarakat umum yang mempercayakan peserta didik pada sekolah dalam mendidik, mengajar dan melatih serta membina peserta didik, oleh karena itu mutu serta kualitas sekolah menjadi standar keberhasilan kinerja guru. “komponen penting dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) adalah guru”. memiliki potensi yang tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya, tetapi potensi yang dimiliki guru dalam upaya meningkatkan kinerja tersebut disebabkan pengaruh dari dalam pribadi guru itu sendiri maupun dari luar pribadi guru (Arifa dan Prayitno, 2019; Fajriana dan Aliyah, 2019).

Kinerja guru ditentukan oleh efektifitas dan efisiensi pengelolaan guru yang merupakan bagian dari aspek manajemen organisasi sekolah yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru, diantaranya adalah status sekolah, status guru, analisis kebutuhan guru, rekrutmen, pembinaan dan pengembangan, dan kinerja guru dalam KBM. Hal tersebut menjadi hal yang penting sejalan dengan yang amanat UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV tentang guru dan dosen, bahwa guru yang professional mempunyai standar prestasi kerja dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Dimana selain berkewajiban merencanakan pembelajaran, guru juga melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Kinerja guru dalam KBM mempengaruhi kualitas peserta didik yang akan berpengaruh pada kualitas *output* (siswa). Kinerja optimal guru merupakan hal yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya prses pembelajaran, guru yang memiliki kinerja tinggi akan berusaha maksimal dalam melaksanakan tugasnya, dengan demikian maka perestasi siwa akan

meningkat seiring dengan peningkatan kinerja guru, hal ini dapat dikatakan bahwa Faktor yang paling dominan mempengaruhi pembelajaran adalah kualitas kinerja guru, melalui kinerja guru diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Kemudian kualitas system pendidikan secara keseluruhan berkaitan dengan kualitas guru, karena guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan.

Selain itu optimalisasi kinerja dalam KBM dapat dicapai apabila guru memiliki kualifikasi dan kompetensi yang relevan. sebaliknya apabila guru tidak profesional dan tidak optimal dalam melaksanakan KBM maka akan berdampak pada pemborosan atau inefisiensi dalam organisasi yang juga akan berdampak pada menurunnya kualitas KBM. Karena sekolah mengeluarkan sejumlah biaya untuk membayar orang yang tidak kompeten atau produktivitasnya rendah yang secara langsung akan berdampak pada kualitas siswa (Rohmawati, 2017; Sodik, 2019; Sopandi, 2019; Kartini dan Kristiawan, 2019).

Dengan pengelolaan guru yang baik maka hal ini akan memberikan dampak pada kinerja dan peningkatan produktivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan di sekolah. Berpijak pada permasalahan di atas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana status dan struktur organisasi serta sistem tata kelola SMP Labschool ?
2. Bagaimana status guru SMP Labschool?
3. Bagaimana analisis kebutuhan guru di SMP Labschool?
4. Bagaimana sistem rekrutmen, di SMP Labschool?
5. Bagaimana distribusi dan penempatan di SMP Labschool?
6. Bagaimana kinerja (*Performance*) guru di SMP Labschool?

Pengelolaan guru ini penting dilaksanakan karena pada dasarnya guru terlibat langsung di dalam KBM yang merupakan kegiatan inti dari sekolah. Guru adalah seorang profesional yang mepedulikan aspek ekonomis dari profesinya. Selain itu guru adalah anggota masyarakat yang bertugas membimbing, mengajar, dan atau melatih peserta didik. Tenaga atau personalia pendidik adalah orang yang terlibat dalam tugas tugas pendidikan, yaitu para guru/dosen sebagai pemegang peran utama, manajer/administrator, para supervisor, dan para pegawai. Guru perlu dibina agar bekerja sama secara lebih baik dengan masyarakat (Dian dan Wahyuni, 2019).

Penelitian ini didukung oleh beberapa rujukan di dalam literatur penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilaksanakan oleh Niami (2017), dengan melakukan penelitian Studi Kasus di Madrasah Aliyah Unggulan Al-Imdad Bantul Yogyakarta (skripsi). Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa dampak pengelolaan guru terhadap mutu pembelajaran melalui peran guru serta faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Kemudian penelitian yang dilaksanakan oleh Zubair et al. (2017), dijelaskan bahwa dampak pengelolaan guru terhadap mutu pembelajaran melalui peran guru serta faktor pendukung dan faktor penghambatnya.

Penelitian relevan berikutnya dikutip dari Hartanto dan Sumardjoko (2018) dalam disertasinya yang berjudul Pengelolaan Penilaian Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 4 Surakarta. Dijelaskan bahwa dampak pengelolaan guru dalam perencanaan penilaian kinerja guru, pelaksanaan penilaian kinerja guru, dan evaluasi penilaian kinerja guru. Kemudian penelitian Risnawati (2018), dalam skripsi yang berjudul Manajemen Kinerja Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah. Penelitian ini

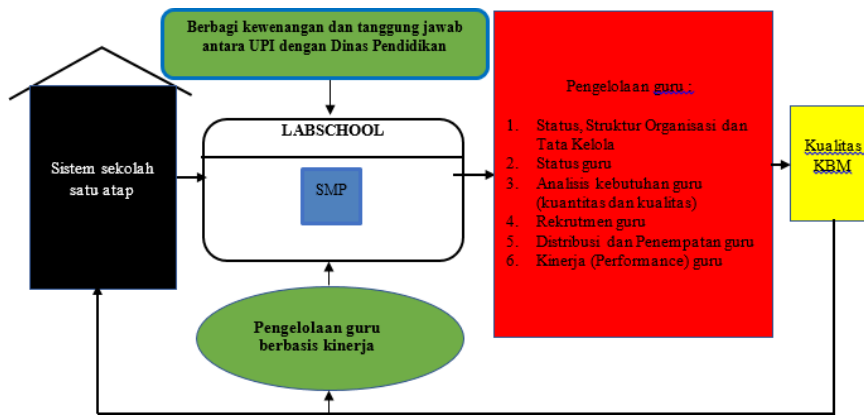
dijelaskan dampak dari manajemen kinerja guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat kinerja guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, dan upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan kinerja guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kemudian [Suwandi \(2016\)](#) dari Pusat Penelitian dan Kebijakan Kemdikbud, judul penelitiannya adalah Analisis Studi Kebijakan Pengelolaan Guru SMK Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan. Dalam penelitian ini di deksripsikan model sistem pengelolaan guru profesional di era otonomi daerah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Penelitian sebelumnya berbentuk kajian terhadap fenomena di lapangan dan menganalisisnya dengan teori yang sudah ada sehingga memperkuat teori yang sudah ada, membuktikan teori, atau mengembangkan teori. Penelitian ini membawa kebaruan (*novelty*) yaitu menghasilkan satu system pengembangan dalam pengelolaan guru yang berbasis kinerja dengan system pengelolaan terpadu satu atap (*one roof school management system*) dan dibawah pembagian tanggung jawab dan wewenang dari dua lembaga yaitu UPI dan Dinas Pendidikan Kota Bandung (*share authority and responsibility school management system*), yang dapat dijadikan model system dalam pengembangan pengelolaan guru dalam pengelolalan pendidikan.

Dengan system yang telah dikembangkan tersebut maka secara signifikan dapat berdampak pada produktivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Langkah awal penelitian ini adalah menggambarkan sistem pengelolaan guru yang telah diimplementasikan oleh lembaga pendidikan satu atap, dalam hal ini adalah Labschool UPI. Dalam membuat rancangan awal sistem yang akan dikembangkan dengan menambahkan kebaruan ini peneliti menjabarkan kerangka pikir penelitian tentang pengelolaan guru dalam meningkatkan kinerja yang ditampilkan pada **Gambar 1** di bawah ini.

Gambar 1. Kerangka Model Manajemen Kinerja Guru Satu Atap.



Berdasarkan kerangka pikir penelitian **Gambar 1** di atas, dapat dimaknai bahwa bahwa manajemen sekolah satu atap atau *one roof school management systems* merupakan tata kelola sekolah yang terdiri dari beberapa jenjang pendidikan. Jenjang TK, SD, SMP, SMA yang dikelola dalam satu sistem manajemen yang melakukan pengelolaan guru dengan beberapa perbedaan karakteristik dan sistem mulai dengan perbedaan jenjang pendidikan, tata kelola dan pembinaan, aturan dan kebijakan, fasilitas, sistem penggajian, serta kurikulum dan pembelajaran. Penelitian ini difokuskan pada satu SMP Labschool tetapi antar satuan Pendidikan tersebut ada ketrkaitan, saling mendukung dan melengkapi satu dengan yang lainnya, efisiensi sumber daya, keterpaduan program, fasilitas dan *feedback* yang cepat.

Dalam one roof school management system ini, SMP Labschool secara struktur adalah bagian dari UPI yaitu sebagai unit teknis dibawah tanggung jawab Pembantu Rektor III. Selain itu sebagai sekolah formal Labschool bertanggung jawab secara kedinasan kepala Dinas Pendidikan Kota Bandung. Dengan keterpaduan pengelolaan lembaga pendidikan tersebut maka analisis data ditajamkan pada bagaimana SMP Labschool berhubungan dengan satuan Pendidikan lain dalam melakukan pengelolaan guru dengan fokus pada 6 (enam) aspek, yaitu: Status, struktur organisasi, dan tata kelola, status guru, analisis kebutuhan, sistem rekrutmen, distribusi dan penempatan, dan kinerja (*Performance*) guru.

Pengelolaan Guru

Guru adalah ujung tombak pendidikan dan berperan besar dalam kualitas KBM yang merupakan muara dari seluruh komponen yang tergabung dalam sistem pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu pengelolaan guru sebagai sub sistem dari kualitas pendidikan permasalahannya sangat kompleks dan perlu dikelola dengan baik dan berkesinambungan. Pada saat ini guru memiliki tugas dengan dihadapkan pada Revolusi Industri 4.0, dengan perkataan lain masyarakat membutuhkan sekolah yang baik, guru-guru yang profesional dan dengan kegiatan pembelajaran yang maksimal ([Dian dan Wahyuni, 2019](#)).

Keberhasilan program pendidikan melalui KBM sangat dipengaruhi oleh guru yang memadai disertai pemanfaatan dan pengelolaannya secara optimal. Oleh karena itu guru merupakan sala satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran disekolah, untuk itu perlu dilakukan peningkatan dalam pemberdayaan dan pengelolaannya agar tujuan sekolah dapat tercapai secara maksimal. Guru dalam melakukan kinerjanya harus mendapatkan dukungan fasilitas yang minim dan dengan iklim kerja yang menyenangkan, selain itu menambahkan manajemen tenaga kkependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan guru secara efektif dan efesien untuk mencapai hasil yang optimal.

Manajemen guru merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian guru agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah kegiatan mengelola personal pendidikan dalam melaksanakan tugastugas sesuai tugas dan fungsinya agar berjalan dengan efektif. Senada dengan hal tersebut maka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan ([Dian dan Wahyuni, 2019](#)) dipandang sebagai fungsi atau sub sistem diskrit yang diharapkan mampu menyelesaikan tugas-tugas khusus. Misal *Staffing* yang efektif diarahkan untuk *put the right person in the right place at the right time*.

Sistem kompensasi diharapkan mampu memotivasi performansi dan retensi pegawai. MSDM yang dikutip dari [Dian dan Wahyuni \(2019\)](#) merupakan serangkaian system yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi SDM. Misal *staffing*, kompensasi, dan pelatihan dimaksudkan untuk menyediakan dukungan yang sinergis bagi organisasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan strategik, dengan menekan biaya atau melahirkan inovasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengelolaan tenaga pendidik (guru) dan kependidikan adalah aktivitas pengaturan guru yang dilakukan mulai dari guru tersebut masuk ke dalam sekolah sampai guru tersebut berhenti dengan melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan, karier guru, dan pemberhentian.

Pengelolaan Sekolah

Pengelolaan sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang sama dengan manajemen pendidikan. Namun, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas daripada manajemen sekolah. Manajemen sekolah adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah. Manajemen pendidikan umumnya dan manajemen sekolah khususnya merupakan pengelolaan institusi (sekolah) yang dilakukan dengan dan melalui pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Dua hal yang merupakan inti manajemen sekolah yaitu fungsi manajemen dan aspek urusan sekolah. Dalam PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP); disebutkan bahwa standar pengelolaan berkaitan dengan fungsi manajemen sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan aspek manajemen sekolah meliputi kurikulum, KBM, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan, hubungan masyarakat.

Sekolah satu atap adalah penyelenggaraan pendidikan mencakup SD dan SMP yang pengelolaannya terpadu. Pola pendidikan dasar terpadu pada tahap awal SD-SMP-SMA satu atap awalnya dikembangkan untuk menuntaskan program wajib belajar sembilan tahun. Implementasi dari pengelolaan sekolah satu atap adalah dengan seluruh jenjang sekolah (TK, SD, SMP dan SMA) berada dalam satu lokasi dan dikelola oleh satu badan pengelola, namun pada setiap jenjang sekolah memiliki kepala sekolah masing-masing. Masing-masing kepala sekolah pada sekolah satu atap mempunyai kewenangan tersendiri untuk mengatur dan mengelola sekolahnya namun tetap dengan berkoordinasi dengan kepala badan pengelola sekolah. Tujuannya adalah agar seluruh aspek manajerial dalam pengelolaan sekolah dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan operasional seluruh jenjang sekolah tersebut.

Pengelolaan sekolah terpadu satu atap terintegrasi ini memberikan tugas kepada guru untuk mengajarkan sesuai mata pelajaran dan dapat mengajar pada jenjang sekolah apabila memiliki kualifikasi dan kompetensi yang relevan. Sarana prasarana dan fasilitas pendidikan dalam satu kompleks sekolah menjadi milik bersama dan dapat dipergunakan secara terpadu dan Bersama-sama. Komite TK, SD, SMP, dan SMA bergabung dalam komite sekolah. Keuangan seperti SPP, DSP, sumbangan, masuk dalam satu rekening sekolah terpadu. Kepala pengelola sekolah tersebut berperan sebagai pengendali dan akan mengalokasikan pendanaan sesuai kebutuhan dan alokasi yang relevan.

Model sekolah ini adalah model pengelolaan sekolah yang diadopsi dari sistem pengelolaan satu atap yang dicanangkan pemerintah yaitu prinsip kesinambungan dalam pendidikan, sehingga TK, SD, SMP, dan SMA merupakan satu bagian yang utuh dan seluruh sumber daya yang ada disekolah menjadi milik bersama dan seluruh aspek manajemen dapat dipergunakan bersama-sama. Jadi dapat disimpulkan kelebihan-kelebihan dengan system pengelolaan satu atap (*one roof school management system*) ini adalah:

- a) Adanya keterpaduan serta terciptanya suatu proses yang berkesinambungan antara setiap jenjang pendidikan mulai dari TK, SD, SMP dan SMA.
- b) Pemanfaatan terhadap sarana dan prasarana yang terdapat dalam kompleks sekolah dapat diberdayakan secara bersama-sama sehingga dapat meningkatkan

efektivitas dan efisiensi dalam hal penggunaan fasilitas sarana dan prasarana yang ada.

- c) Guru-guru dapat saling bekerjasama dan bertukar pikiran serta saling memperkuat satu sama lainnya baik dari segi keselarasan isi, model dan metode pembelajaran di sekolah termasuk dalam mengimplementasikan inovasi baru dalam pendidikan.
- d) Kurikulum merupakan kurikulum nasional, muatan lokal dan kurikulum yang disepakati secara bersama-sama sehingga terdapat kesinambungan kurikulum antara TK, SD, SMP, dan SMA.

KBM pada Sekolah satu atap

Dalam pelaksanaan sekolah dengan model satu atap, seluruh praktik penyelenggaraan pendidikan di sekolah dilakukan secara terpadu dalam satu manajemen. Maksudnya adalah pengelolaan yang berbasis satu atap antara TK, SD, SMP, dan SMA dikoordinasi oleh seorang Kepala badan pengelola, namun pada setiap jenjang sekolah memiliki kepala sekolah masing-masing. Masing-masing kepala sekolah pada sekolah satu atap mempunyai kewenangan tersendiri untuk mengatur dan mengelola sekolahnya namun tetap dengan berkoordinasi dengan kepala badan pengelola sekolah. Selain itu, kurikulum yang terdapat pada sekolah dengan model satu atap merupakan kurikulum nasional, muatan lokal dan kurikulum yang disepakati secara bersama-sama sehingga terdapat kesinambungan kurikulum antara TK, SD, SMP, dan SMA.

Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dalam pengelolaan sekolah satu atap (*one roof school management system*) ini berprinsip kesinambungan pada setiap jenjang sehingga TK, SD, SMP, dan SMA sehingga merupakan satu bagian yang utuh. Dalam sistem pengelolaan terpadu satu atap ini adalah tercipta proses KBM yang berkesinambungan antara setiap jenjang pendidikan (TK, SD, SMP dan SMA), selain itu sarana dan prasarana sebagai penunjang KBM dapat diberdayakan bersama-sama sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam hal penggunaannya serta guru-guru dapat saling bekerjasama dan bertukar pikiran serta saling memperkuat satu sama lainnya baik dari segi keselarasan isi, model dan metode pembelajaran termasuk kurikulum dan dapat mengimplementasikan inovasi secara berkesinambungan.

Kinerja guru

Kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Kinerja berpedoman pada akumulasi dan tingkat penyelesaian tugas atau pekerjaan seseorang, yang akan mencerminkan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran. Maka penilaian kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk memperoleh gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam perbuatan, penampilan, dan prestasi kerjanya.

Pengelolaan guru adalah strategi dalam mengelola guru agar guru mengoptimalkan seluruh kemampuannya. Pengelolaan guru adalah dimulai dari analisis kebutuhan guru sampai dengan pension guru, artinya kinerja guru yang baik tidak dipengaruhi oleh hanya satu

indikator saja tetapi dipengaruhi oleh sejumlah aspek dimulai dari proses perencanaan, pengelolaan, pengawasan, evaluasi, dan sampai kesejahteraan pasca pensiun.

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah kualitatif, karena ingin mendapatkan hasil penelitian yang dapat menggambarkan realitas tentang pengelolaan guru berbasis kinerja sehingga diperoleh pemahaman makna dari pengelolaan guru berbasis kinerja dalam meningkatkan kualitas pendidikan. serta dimaksudkan memahami kejadian, fenomena yang terjadi yang dialami oleh subjek penelitian secara menyeluruh dengan memperhatikan perilaku manusia dan suatu kejadian, kemudian dinarasikan, dengan memanfaatkan metode ilmiah.

Penelitian ini dilakukan di SMP Labschool yang berlokasi di kampus UPI Jl. Senjaya Guru Kampus UPI, Jl. Dr Setiabudhi No. 229 Bandung. Populasi guru di SMP Labschool berjumlah 30 guru dan memiliki 450 siswa. Partisipan dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, dan guru mata pelajaran pokok berjumlah 7 orang guru. Data dalam penelitian ini dikumpulkan bersama-sama, secara mendalam dan bersifat melengkapi dalam memaknai masalah penelitian. Data dalam metode penelitian kualitatif berupa pernyataan-pernyataan atau berupa kalimat maupun secara lisan.

Data yang diperlukan adalah data tentang status, struktur organisasi dan tata kelola Labschool, SK guru, pedoman rekrutmen, data penilaian kinerja guru, data kegiatan guru, SK jenjang karir guru dan data keuangan sekolah, pelaksanaan KBM, kurikulum, dan hal-hal lain yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengelolaan sekolah di SMP Labschool dalam pengelolaan sekolah satu atap dan system berbagi kewenangan dan tanggung jawab antar dua lembaga yaitu UPI dengan Dinas Pendidikan Kota Bandung.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Status, Struktur Organisasi, dan Tata Kelola

SMP Labschool berstatus unsur penunjang akademik yang terintegrasi dan bagian yang tidak terpisahkan dengan kelembagaan UPI sebagai wahana latihan, praktik dan mengimplementasikan ilmu-ilmu pendidikan dan pembelajaran di kelas dan berfungsi serta mempunyai tugas mengembangkan inovasi pendidikan, praktek pengelolaan pendidikan, dan model pembelajaran serta melaksanakan pengabdian kepada masyarakat. Secara fungsional pengelolaan Labschool ini diorganisasikan oleh Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Pengembangan Sistem Informasi (WR 3) dan memberi perintah kepada Badan Pengelola Sekolah (BPS). Pengelolaan SMP Labschool dikelola dengan suatu pengelolaan sekolah satu atap yaitu TK, SD, SMP dan SMA yang dikordinasikan oleh BPS, yang pengelolaannya disesuaikan dengan regulasi dan visi misi UPI, tetapi dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya secara kedinasan berada dibawah Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Dalam struktur organisasi Labschool menunjukkan system tata kelola sekolah satu atap (*one roof school management system*). Labschool sebagai sekolah formal yang merupakan unsur penunjang akademik UPI dalam prosedur operasional kedinasan bertanggung jawab kepada Dinas Pendidikan provinsi Jawa Barat artinya di dalam pengelolaan sekolah tersebut terdapat distribusi kewenangan dan tanggung jawab antara UPI dalam tanggung jawab sumber daya dan Dinas Pendidikan Kota Bandung untuk tanggung jawab dalam kurikulum dan proses pembelajaran (*share authority and responsibility*).

Status Guru Di Smp Labschool

Status guru di SMP Labschool terdiri dari tiga jenis guru yaitu ASN/PNS Dpk, Guru Tetap BPS (GT Y), serta guru tidak tetap (GTT). Guru PNS DPK berjumlah 3 orang atau 8 % dari seluruh populasi jumlah guru di SMP Labschool, guru ini diberikan gaji, tunjangan, kesejahteraan dan seluruh jaminan hidup mereka dijamin oleh negara. Guru PNS DPK ini adalah guru yang tidak dapat diberhentikan atau meninggalkan sekolah tanpa adanya persetujuan dari Dinas Pendidikan dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) setempat karena dalam melaksanakan prosedur kerja bertanggung jawab kepada pemerintah. Guru Tetap BPS (GT Y) berjumlah 27 orang atau 73% dari seluruh populasi guru di SMP Labschool. Guru GT BPS diangkat, diberi penghasilan dan diberhentikan oleh BPS.

Guru GT BPS ini adalah jumlah mayoritas guru yang mendominasi persentase yaitu 73% dari seluruh populasi guru di SMP Labschool, hal ini akan berdampak terhadap riskannya keadaan dan situasi sekolah dengan status GT Y/BPS. Hal ini karena guru GT BPS memiliki peraturan dan prosedur kerja dalam keterikatan mereka dengan BPS saja, guru GT BPS ini dapat meninggalkan sekolah kapanpun dia inginkan, tanpa ada sangsi ataupun hukuman.

Ketika ada kesempatan dalam mendapatkan gaji atau kesejahteraan yang lebih baik pada pekerjaan lain maka guru GT BPS akan meninggalkan SMP Labschool, artinya SMP Labschool dikelola pembelajarannya oleh guru-guru yang sewaktu-waktu dapat meninggalkan Labschool. Status guru lainnya adalah Guru GTT (guru tidak tetap/ekstra) jumlahnya 7 orang atau 18% dari populasi jumlah guru di SMP Labschool. Guru GTT ini tidak mendapatkan gaji tetap tetapi hanya mendapatkan insentif dari BPS atau sekolah, guru GTT ini adalah guru yang bekerja paruh waktu berdasarkan jam mengajar pelajaran ekstra disesuaikan dengan perjanjian kerja dengan pihak sekolah.

Analisis kebutuhan di SMP Labschool

Dalam analisis kebutuhan guru dalam pemenuhan SPMP dan SNP dan teknik proyeksi sebagai salah satu teknik yang dapat digunakan dalam perencanaan pendidikan dan proyeksi digunakan sebagai data dasar dalam menghitung kebutuhan pendidik atau guru yang dibutuhkan dan disesuaikan dengan kriteria SNP. Dalam analisis kebutuhan guru di SMP Labschool berdasarkan usia dapat diprediksi usia potensi keluar dari sekolah sebanyak 19%. Hal ini didasarkan bahwa guru dibawah 35 tahun masih dapat melakukan tes CPNS. Rasio guru - siswa di SMP Labschool adalah 15:5 dan rasio guru dengan rombel adalah 2:1 rombel.

Hasil penghitungan analisis kebutuhan kuantitas diketahui bahwa guru yang pensiun pada 10 tahun yang akan datang sebanyak 4 orang dengan asumsi: (1) Usia pension adalah 60 tahun, (2) Jumlah *Enrollment* tetap, (3) Tidak ada guru yang keluar. Sementara itu dalam analisis kebutuhan kualitas Guru di SMP Labschool pada saat ini, berkualifikasi akademik diploma (D3), berjumlah 3%, sarjana (S1) 70 % guru dan magister (S2) 26 %. dari seluruh populasi guru di SMP Labschool.

Dengan memperhatikan kualifikasi pendidikan guru maka diperlukan peningkatan kualitas dan mutu guru, dan melalui peningkatan pendidikan guru dengan kualifikasi pendidikan minimal S2, dengan kompetensi yang dimiliki dalam bidang keilmuan yang dimilikinya maka model komunikasi pembelajaran yang kondusif akan mempengaruhi derajat pencapaian hasil belajar peserta didik seiring dengan revolusi industri 4.0, selain itu dengan melihat status Labschool sebagai unsur akademik UPI maka kualifikasi dan kompetensi dipersiapkan dengan kualifikasi pendidikan minimal S1 karena seiring dengan revolusi

industry 4.0 ini guru membutuhkan teori, etika moral tinggi dan keterampilan khusus berbasis teknologi untuk mengajar.

Rekrutmen guru di SMP Labschool

Dalam proses rekrutmen BPS sebagai pengelola menerapkan standar atau kriteria dengan beberapa tahapan dan proses seleksi yaitu: 1) wawancara pendahuluan; 2) pengisian formulir/blangko lamaran; 3) pemeriksaan berkas lamaran; 4) test psikologi; 5) wawancara; 6) pemeriksaan kesehatan; 7) induksi atau orientasi, tetapi untuk rekrutmen guru PNS/ASN, maka BPS dapat mengajukan permintaan kebutuhan guru PNS kepada pihak-pihak terkait melalui prosedur yang telah ditetapkan.

Proses rekrutmen guru dilaksanakan oleh BPS sebagai pengelola sekolah. Pelaksanaan rekrutmen merujuk pada pedoman rekrutmen. Proses rekrutmen dilaksanakan dengan standar dan kriteria yang melibatkan beberapa tahapan dan proses serta lulus dalam berbagai tes dan wawancara. Penyebaran, pengumuman, penerimaan, guru dilakukan melalui pamflet, *WhatsApp*. Proses penyaringan rekrutmen ini dilaksanakan tersusun dan sistematis yaitu dimulai dari proses penyaringan administrasi, tes tertulis, tes wawancara, sampai kepada pengambilan keputusan bahwa pelamar lulus untuk menjadi guru.

Kendala yang dihadapi adalah ketidak sesuaian antara kebutuhan guru dengan tersedianya calon guru, sehingga diperlukan perekrutan yang berulang ulang untuk mendapatkan calon guru yang benar-benar memenuhi standar yang diinginkan oleh pihak sekolah. Hal ini terjadi karena ada guru yang keluar kerja pada saat tahun sedang berjalan (di tengah semester), oleh karena itu rekrutmen pun dilaksanakan kembali agar segera didapatkan guru pengganti artinya pihak sekolah tidak dapat memprediksi kapan guru yang akan keluar secara pasti.

Distribusi dan Penempatan guru di SMP Labschool

Dalam distribusi dan penempatan guru dilakukan oleh BPS sebagai pengelola sekolah, dengan mendasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki oleh guru tersebut untuk dapat didistribusikan dan ditempatkan pada setiap unit satuan pendidikan termasuk di SMP Labschool. Guru mata pelajaran di SMP Labschool hampir seluruhnya berkualifikasi S1 dan S2 yang relevan dan linear dengan mata pelajaran yang diampuh terdapat satu guru yang berkualifikasi D3 (Diploma).

Distribusi guru yang tidak merata akan berdampak terhadap penurunan kualitas pelayanan mutu pendidikan, diribus dan penempatan untuk pemerataan guru dilakukan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang disesuaikan dengan mata pelajaran yang membutuhkan guru pengganti. Hal ini dilakukan agar guru yang direkrut sehingga distribusi dapat diprediksi sejak awal. Dalam hal ini unit satuan pendidikan yang kekurangan guru segera melaporkan kepada pengelola untuk kemudian mendapatkan guru pengganti secepatnya, oleh karena itu terjalinnya komunikasi, kordinasi, pengawasan dan kerjasama yang baik antara pengelola dengan sekolah yang dikelolanya harus dijalin, sehingga ketika sekolah membutuhkan guru maka segera melaporkan kepada penglola agar segera diberikan guru pengganti untuk menempati posisis yang kosong.

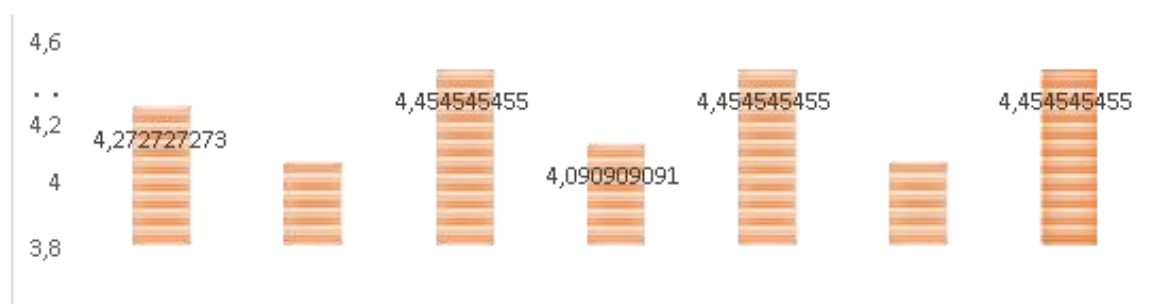
Kinerja (*Performance*) guru di SMP Labschool

Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dilakukan dalam periode penilaian per 1 tahun pembelajaran (2 semester). Dari hasil pengamatan dan self assessment guru dalam KBM yang terdiri dari 11 butir penilaian dalam proses pembelajaran yaitu (1) guru membuat RPP sesuai dengan panduan teknis pembuatan; (2) ketersediaan silabus dan RPP di kelas; (3) penguasaan bahan ajar; (4) metode pembelajaran yang digunakan; (5) pemakaian media pembelajaran; (6) komunikasi dengan peserta didik (Verbal dan non verbal); (7) mengkondisikan suasana kelas agar tetap kondusif; (8) membantu siswa dalam mengerjakan tugas; (9) kecakapan dalam bertanya dan menjawab pertanyaan; (10) evaluasi (proses dan hasil belajar); dan (11) memberi contoh dalam perilaku sikap keteladanan bagi siswa (disiplin, adil, kasih sayang, tidak membedakan, ikhlas), dan menutup pelajaran. Data hasil pengamatan dan *self assessment* tersebut ditampilkan pada **Tabel 1** berikut ini.

Tabel 1 *Performace* Guru SMP Labschool UPI

Nomor Responden	No Item Instrumen											Jml Skor	Rata-rata	Kategori
1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	47	4.273	Baik
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	Baik
3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	49	4.455	Baik
4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	45	4.091	Baik
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	49	4.455	Baik
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	Baik
7	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	49	4.455	Baik

Dari **Tabel 1** di atas menunjukkan bahwa *Performace* guru SMP Labschool dalam KBM termasuk kategori baik dengan skor rata-rata di atas 4 dari skala 5. Kemampuan mereka secara signifikan sudah baik pada semua kemampuan mengajar mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan kemampuan melakukan evaluasi pembelajaran. Berikut ini adalah **Gambar 2** yang merupakan grafik hasil proyeksi dari **Tabel 1** di atas.



Gambar 2. Grafik *Performace* Guru SMP Labschool UPI

Dari **Gambar 2** di atas, terlihat grafik yang menunjukkan skor rata-rata di atas 4,5. Hal ini menunjukkan bahwa guru SMP Labschool secara umum menunjukkan kinerja yang baik, bahkan ada yang termasuk kategori sangat baik.

Dalam melaksanakan kinerja, secara keseluruhan guru membuat RPP disesuaikan dengan panduan teknis pembuatannya, disamping itu PKG dan pengembangan keprofesionalan berkelanjutan dilaksanakan. Penilaian kinerja guru meliputi aspek pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam pelaksanaannya penilaian tertinggi adalah 58 yaitu kategori baik dalam

pelaksanaan pendidikan dan pengajaran serta pengembangan kompetensi dasar. Pada era revolusi 4.0 ini maka perlu ditingkatkan terus menerus yaitu kompetensi profesional yang berhubungan dengan keahlian seorang guru, karena ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang terus menerus oleh karena itu minat guru dalam mengembangkan profesionalisme harus terus ditingkatkan pula.

Hasil pengamatan dan self assessment guru menunjukkan bahwa keterampilan guru dalam pembelajaran relatif dikuasai oleh guru dalam melakukan KBM. Hal ini ditopang dengan banyaknya guru yang memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai standar dan pengalaman mengajar yang relatif lama serta penguasaan materi dan komunikasi yang baik. Suasana kelas dibangun cukup kondusif sehingga memudahkan bagi beberapa guru untuk melakukan KBM. Tetapi hasil analisis penilaian kinerja guru di SMP Labschool ini menunjukkan bahwa masih ada yang perlu ditingkatkan secara terus menerus yaitu kompetensi profesional yang berhubungan dengan keahlian seorang guru, karena ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang terus menerus dan kurangnya guru dalam mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan, belum memiliki kompetensi yang baik.

4. KESIMPULAN

Analisis kebutuhan guru didasarkan pada kebutuhan di SMP Labschool sudah sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Guru yang dibutuhkan di SMP Labschool adalah guru-guru yang memiliki loyalitas tinggi, kemudian memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai standar. Proses distribusi dan penempatan guru sesuai dengan formasi jabatan yang dilamar.

Distribusi dan penempatan guru di SMP Labschool dilaksanakan oleh BPS dengan *scoupe* pendistribusian sebatas lingkungan Labschool (SMP) dan disesuaikan dari mata pelajaran yang membutuhkan guru pengganti dengan guru yang direkrut sehingga distribusi sudah dapat diprediksi sejak awal. Selain itu guru di SMP Labschool dituntut memiliki kompetensi lebih dalam kemampuan mengembangkan hasil inovasi dan pengembangan pembelajaran yang dilakukan oleh UPI sebagai konsekuensi status Labschool sebagai unsur penunjang akademik UPI.

Sebagai sekolah formal maka SMP Labschool dalam pelaksanaan program pendidikan secara umum mengacu pada peraturan pemerintah dalam hal ini Dinas Pendidikan Kota Bandung, dan dengan berbagi kewenangan dan tanggung jawab antara UPI dengan Dinas Pendidikan Kota Bandung tersebut menunjukkan adanya saling berbagi dan saling melengkapi antara ke dua instansi. Adapun rekomendasi yang diberikan adalah:

- a) Tata kelola sekolah satu atap (*one roof school management system*) yang berkualitas direkomendasikan agar UPI merancang/menciptakan standar tata kelola dengan cara memodifikasi dan menyelaraskan program kebijakan pemerintah dengan kebijakan UPI seperti kolaborasi guru dengan dosen dalam meningkatkan proses pembelajaran, dalam program tersebut guru dilibatkan dalam penelitian dengan dosen untuk meningkatkan *performance* guru dalam KBM.
- b) Dalam rekrutmen guru di Labschool seyogyanya lebih selektif karena guru di SMP Labschool tidak hanya mempunyai kewajiban sebagai pendidik, pembimbing, dan pengajar saja tetapi seyogyanya memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan inovasi dan pengembangan yang dilakukan oleh UPI.

- c) Dalam tata kelola pengelolaan sekolah terintegrasi satu atap yang berkualitas maka di dalam KBM selain guru yang harus memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan inovasi dan pengembangan yang dilakukan UPI maka UPI sendiri sebagai induk organisasi harus memfasilitasi infrastruktur yang dibutuhkan dalam meningkatkan KBM di SMP Labschool.
- d) BPS membuat model/*system* jenjang karier guru, khususnya guru GT BPS/Y, dengan cara mengkonversi jenjang karir guru PNS DPK sebagai alat untuk memotivasi guru dalam meningkatkan kinerja.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Arifa, F. N., & Prayitno, U. S. (2019). Peningkatan kualitas pendidikan: Program pendidikan profesi guru prajabatan dalam pemenuhan kebutuhan guru profesional di Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 10(1), 1-17.
- Dian, D., & Wahyuni, A. (2019). Manajemen mutu dalam perspektif Islam. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 257-261.
- Fajriana, A. W., & Aliyah, M. A. (2019). Tantangan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di era milenial. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 246-265.
- Kartini, D., & Kristiawan, M. (2019). Pengaruh tunjangan profesi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 25-33.
- Pamela, I. S., Chan, F., Fauzia, V., Susanti, E. P., Frimals, A., & Rahmat, O. (2019). Keterampilan guru dalam mengelola kelas. *Edustream: Jurnal Pendidikan Dasar*, 3(2), 23-30.
- Rohmawati, R. (2017). Pengaruh biaya operasional pendidikan terhadap output pendidikan guru SMK Se-Kabupaten Gresik dengan produktivitas kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 5(1), 21-37.
- Sahid, D. R., & Rachlan, E. R. (2019). Pengelolaan fasilitas pembelajaran guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan jasmani di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*, 3(1), 24-39.
- Septiara, V. I., & Listiadi, A. (2019). Pengaruh persepsi profesi guru, efikasi diri dan Program Pengelolaan Pembelajaran (PPP) terhadap minat menjadi guru akuntansi mahasiswa Prodi Pendidikan Akuntansi 2015 Fakultas Ekonomi Unesa. *Jurnal Pendidikan AKuntansi (JPAK)*, 7(3), 315-318.
- Sodik, M., Sahal, Y. F. D., & Herlina, N. H. (2019). Pengaruh kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran terhadap prestasi belajar siswa pada mata pelajaran Alquran Hadis. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 7(1), 97-112.
- Sopandi, A. (2019). Pengaruh kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian terhadap kinerja guru. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(2), 121-130.
- Suwandi, S. (2016). Analisis studi kebijakan pengelolaan guru SMK dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 23(1), 90-100.

Zubair, A., Sasongko, R. N., & Aliman, A. (2017). Manajemen peningkatan kinerja guru. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 11(4), 304-311.