

## Manajemen Peningkatan Kinerja Guru untuk Menghasilkan Pembelajaran yang Bermutu pada Sekolah Menengah Kejuruan di Jakarta

Clara Vidhia

Universitas Surapati

vhidiaclara@gmail.com

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: 1) Perencanaan, 2) Pengorganisasian, 3) Pelaksanaan, 4) Evaluasi peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran bermutu, dan 5) Mutu pembelajaran di SMKN Jakarta. Tiga landasan penting dalam penelitian ini, meliputi landasan teologis, filosofis, dan enam sistem nilai. Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori manajemen, teori kinerja, dan teori mutu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik triangulasi menggunakan wawancara, studi literatur, dan observasi lapangan. Dengan subyek penelitian kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan. Temuan utama penelitian ini adalah: 1) Perencanaan peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran bermutu telah tersusun cukup baik dan sistematis, namun penyelenggaraannya terdapat beberapa kendala terutama pada sumber daya; 2) Pengorganisasian peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran bermutu secara umum sudah berjalan cukup baik, walaupun belum didukung oleh analisis jabatan yang memadai; 3) Pelaksanaan peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran bermutu sesuai program telah dilakukan, namun belum efektif; 4) Pengevaluasian peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran bermutu dilakukan dalam rangkaian kegiatan terencana, namun belum ditindaklanjuti dengan program-program inovatif yang sesuai dengan kebutuhan; 5) Mutu pembelajaran SMK Negeri di Jakarta telah tercapai sesuai standar.

**Kata Kunci:** Manajemen, Kinerja Guru, Mutu Pembelajaran

### 1. PENDAHULUAN

Pendidikan Nasional adalah pendidikan yang didasari pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan berakar kepada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman. Oleh karena itu, Pemerintah menetapkan program yang sangat strategis dalam pembangunan nasional sesuai amanat konstitusi tersebut. Sistem Pendidikan Nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan dan peningkatan mutu, relevansi, serta efisiensi manajemen pendidikan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka menghadapi tantangan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Untuk mewujudkan program tersebut, Pemerintah telah menetapkan pembangunan pendidikan dalam rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014. Rencana tersebut menyebutkan bahwa pendidikan merupakan instrumen penting dalam pembangunan. Pendidikan pun diharapkan dapat mendukung upaya mengentaskan kemiskinan, meningkatkan keadilan, menyetarakan gender, dan memperkuat nilai-nilai budaya (Renstra Kementrian, 2014). Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti berpendapat bahwa dengan pendidikan, diharapkan, Indonesia mampu meningkatkan kualitas diri, dan mampu mensejajarkan diri dengan negara lain dalam menghadapi persaingan nasional maupun internasional.

Terkait dengan penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menghadapi era persaingan global yang akan datang, pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi merupakan syarat utama untuk meningkatkan daya saing tersebut. Hal ini menuntut Pemerintah agar mampu melengkapi lulusannya dengan teknis (*hard skills*) dan kemampuan untuk berpikir tingkat tinggi; berpikir kritis, berpikir kreatif, analisis, berkomunikasi, serta bekerja sama dalam tim yang dirangkum sebagai keterampilan lunak (*soft skills*); aspek sikap spiritual, sikap sosial, dengan berlandaskan pada enam dimensi yang dinyatakan oleh (Sanusi, 2017) yang menyebutkan bahwa enam dimensi nilai kehidupan yaitu nilai teologis, nilai logis, nilai fisik-fisiologis, nilai etis, nilai estetis, dan nilai teleologis yang terintegrasi dalam aspek pengetahuan dan aspek keterampilan akademis. Berdasarkan penjelasan di atas, penulis berpendapat bahwa setiap insan dalam meningkatkan sumber daya

manusianya supaya tidak terlepas dari nilai-nilai kehidupan agar peningkatan kualitas intelektual dapat diimbangi dengan peningkatan kualitas iman dan takwa.

Dengan bantuan teknologi informasi generasi berikutnya, para sarjana telah memperkenalkan teknologi informasi modern tradisional seperti kecerdasan buatan dan data besar ke dalam kelas, dan berdasarkan ini, mereka telah membangun lingkungan pendidikan yang cerdas, yang memungkinkan para guru untuk mewujudkan kecerdasan, personalisasi dan kegiatan pendidikan yang efisien. Keterampilan pendidikan adalah penelitian dan praktik moral untuk mempromosikan pembelajaran dan meningkatkan hasil dengan menciptakan, menggunakan, dan mengelola proses dan sumber daya teknis yang sesuai (Hatzilygeroudis *et al.*, 2005). Menghadapi berbagai media pendidikan dengan fungsi yang berbeda dan penggunaan yang semakin meningkat dalam pendidikan, banyak permasalahan yang muncul. Mengajar adalah tugas utama sekolah, dan evaluasi kinerja kelas merupakan bagian penting dari sistem manajemen mutu pendidikan sekolah, sarana penting untuk menilai kualitas pengajaran sekolah dan landasan untuk mempromosikan peningkatan tingkat manajemen mutu pengajaran sekolah (Abdelhadi & Nurunnabi, 2019).

Dilihat dari era teknologi informasi dan pesatnya perkembangan teknologi informasi di sekolah, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk menemukan metode dan pendekatan yang sesuai untuk menyelesaikan permasalahan teknologi informasi. Pesatnya perkembangan teknologi *data mining*, *big data*, visualisasi data, dan teknologi lainnya memberikan dukungan teknis bagi guru untuk menggunakan data pendidikan dengan lebih nyaman, yang tidak hanya memastikan kuantifikasi data pendidikan tetapi juga memperkaya keragaman. Faktanya, evaluasi kinerja pengajaran di kelas adalah proyek sistematis yang kompleks, dan evaluator harus mengevaluasi beberapa tujuan kinerja, tetapi tujuan kinerja ini seringkali terbatas dan bertentangan satu sama lain (Rogado *et al.*, 2017).

Evaluasi kinerja kelas adalah salah satu komponen terpenting dari penilaian komprehensif kualitas pendidikan sekolah, dan telah menggelitik minat sekolah dan guru (X. B. Jin *et al.*, 2022). Dengan pendalaman reformasi pendidikan Indonesia, peningkatan kualitas pendidikan, dan pengembangan bakat luar biasa. Hal ini telah menjadi perhatian bersama di kalangan Pendidikan dalam membangun sistem evaluasi kinerja kelas yang ilmiah, masuk akal, dan praktis serta dapat bermanfaat dalam meningkatkan minat siswa dalam belajar, meningkatkan kemampuan mengajar guru dan memungkinkan sekolah untuk melaksanakan tugas mengajar secara efisien.

Kinerja guru sering dikaitkan dengan tiga faktor yang cukup penting, yaitu kompetensi guru, sertifikasi guru, dan tunjangan profesi guru. Ketiga faktor tersebut merupakan latar belakang yang berkaitan erat dengan kualitas Pendidikan yang mana guru profesional yang dibuktikan dengan kompetensi yang dimilikinya akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu yang dapat menunjang peningkatan kualitas lulusan dan guru kompeten dapat dibuktikan dengan perolehan sertifikasi guru dan tunjangan profesi yang memadai menurut ukuran Indonesia. Anggapan bahwa guru telah tersertifikasi merupakan dasar asumsi yang kuat bahwa guru telah memiliki kompetensi yang mencakup 4 (empat) jenis, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi profesional, (3) kompetensi sosial, dan (4) kompetensi kepribadian ternyata semuanya itu belum bisa dijadikan ukuran bahwa kinerja akan meningkat. Hal ini terjadi karena fakta di lapangan tidak menunjukkan hal tersebut. Alasan sertifikasi belum berhasil meningkatkan pendidik dapat dilihat dari penjelasan (Mulyasa & Mulawati, 2013) beliau menyatakan, "Mengapa sertifikasi gagal meningkatkan kualitas guru? Sertifikasi merupakan sarana atau instrumen untuk meningkatkan kualitas komponen guru sehingga sertifikasi bukan tujuan melainkan sarana untuk mencapai suatu tujuan, yakni keberadaan guru yang berkualitas. Kegagalan dalam mencapai tujuan ini, terutama dikarenakan menjadikan sertifikasi sebagai tujuan itu sendiri."

Pengembangan kinerja guru di sekolah menengah kejuruan merupakan permasalahan yang sangat penting karena peran guru sangat strategis dalam peningkatan mutu proses pembelajaran. Teori yang mendasari kajian kinerja guru adalah *expectancy theory* dari Vroom. (Vroom & Yetton, 1973) mengemukakan bahwa  $performance = f(ability \times motivation)$ . Menurut teori ini, kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponen, prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Selain itu, kinerja dapat diartikan sebagai suatu unjuk kerja yang diupayakan melalui suatu prestasi kerja untuk menghasilkan output tertentu pada waktu yang telah ditentukan. Di samping itu, kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia adalah pembelajaran belum optimal. Hal tersebut terkait dengan komponen rendahnya profesionalitas kinerja guru di Indonesia yang dilihat dari kelayakan guru mengajar dengan melihat kualifikasi akademik dan relevansi antara latar belakang akademik dengan pelajaran yang diampu (linier). Berdasarkan data Nilai Uji Kompetensi Guru (UKG) dan Nilai Ujian Negara (UN) tersebut, perlu dilakukan penelitian secara ilmiah dan mendalam pada persoalan manajemen peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan mutu pembelajaran di sekolah. Sekolah yang akan diteliti adalah SMKN 46 dan SMKN 50 Jakarta Timur. Alasan dipilihnya sekolah tersebut adalah sebagai berikut.

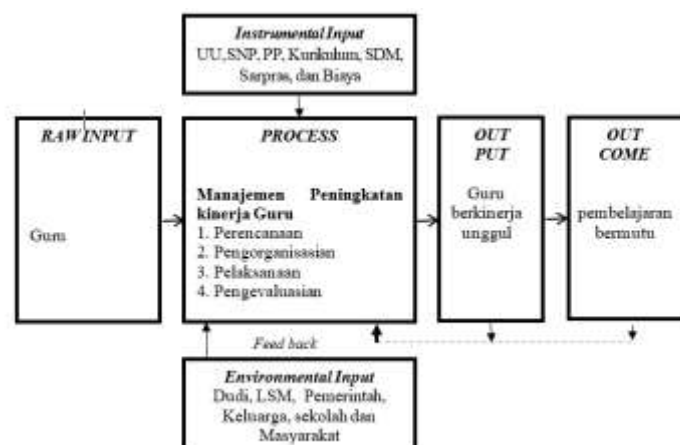
Pertama, Telah banyak para peneliti yang melakukan pengkajian kualifikasi akademik guru, peningkatan kompetensi guru, sertifikasi guru, dan tunjangan-tunjangan lainnya dalam meningkatkan profesionalitas guru. Namun belum banyak peneliti yang mengarah pada pengembangan kinerja guru untuk memperbaiki mutu pembelajaran khususnya di SMK seperti peneliti terdahulu atas nama penelitian (Kosasih, 2010) dalam disertasi yang berjudul: "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah di Kabupaten Garut), berkesimpulan bahwa temuan di lapangan dapat dideskripsikan bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, khususnya peningkatan kinerja Kepala Sekolah dan kinerja guru pada 3 (tiga) SMP di Kabupaten Garut adalah melalui pemberdayaan MKKS dan pemberdayaan MGMP. Dalam hal ini MKKS dan MGMP merupakan wadah pembinaan, pusat belajarnya kepala sekolah dan guru, pusat informasi, pusat diklat, seminar, lokakarya, peningkatan kemampuan kepemimpinan, manajerial, proses pembelajaran serta peningkatan kompetensi lainnya. Faktor penghambat diantaranya: (a) kesadaran guru itu sendiri; (b) finansial; (c) sarana prasarana; dan (d) letak geografis antara sekolah dengan tempat tinggal. Strategi kepala sekolah dan guru dalam mengatasi hambatan: (a) meningkatkan motivasi diantara Kepala Sekolah dan guru; (b) luran secara sukarela; (c) mengoptimalkan MKKS dan MGMP; (d) menjadikan sekolah-sekolah yang secara sarana prasarana lebih lengkap untuk dijadikan tempat pembinaan; dan (e) membentuk keanggotaan MKKS dan MGMP disesuaikan dengan tempat tinggal Kepala Sekolah dan guru. Rekomendasi kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, Sub Seksi SLTP, para Kepala UPTD dan para pengawas, antara lain perlu partisipasi secara optimal dari para pengambil kebijakan dan seluruh elemen pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan seiring dengan tuntutan kurikulum 2013 dimana tugas peran guru sebagai pengajar (*teacher*), pendidik (*educator*), dan pelatih (*trainer*) dapat diimplementasikan dalam proses pembelajaran.

Kedua, SMKN 46 dan SMKN 50 memiliki banyak prestasi dalam berbagai ajang Lomba Ketrampilan Siswa dan lomba lainnya. SMKN 50 meraih penghargaan UNBK terbaik tahun 2017 peringkat ke-7 tingkat DKI Jakarta dan SMKN 46 memiliki jurusan yang berbeda dibandingkan dengan SMK negeri lainnya yaitu jurusan Seni Design Komunikasi Visual di DKI Jakarta hanya ada dua sekolah yang memiliki jurusan tersebut salah satunya yaitu SMKN 46.

Ketiga, Berdasarkan hasil penelitian awal pada SMKN 46 dan SMKN 50 peneliti masih menemukan guru yang memiliki etos kerja yang rendah seperti datang terlambat, metode pengajaran masih terbatas ceramah saja, padahal masih banyak metode pengajaran yang lainnya dan informasi dari Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum masih ada guru yang belum mengerti sepenuhnya cara membuat silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, permasalahan umum yang mendasar terdapat pada peningkatan mutu pembelajaran pada SMKN 46 dan SMKN 50 Jakarta Timur: keseimbangan antara pengembangan sumber daya guru, dalam hal ini peningkatan kualifikasi akademik guru; peningkatan kompetensi guru; penilaian kinerja guru (*performance appraisal*); sistem penggajian; profesionalisme; motivasi kerja; dan iklim budaya sekolah. Jika tidak dikelola dengan manajemen yang baik dan berkelanjutan, akan mengakibatkan rendahnya kinerja guru dan rendahnya kinerja guru. Hal ini, diduga berimplikasi pada rendahnya mutu proses pembelajaran yang akan bermuara pada rendahnya hasil pembelajaran dan lulusan.

Berdasarkan gambar 1, yang menjadi *Raw Input* atau masukan dasar adalah guru atau tenaga pendidik melalui proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengevaluasian). Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran bermutu di SMKN Jakarta dengan harapan memiliki luaran guru yang berkinerja dan menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMKN 46 dan SMKN 50 Jakarta Timur.



Gambar 1. Perumusan Masalah  
(Sumber gambar: Analisis)

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif variasi studi kasus (*case study*) yang dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan. Penelitian ini juga dilaksanakan di 2 (dua) sekolah SMKN yang berada di Jakarta Timur, yaitu SMKN 46 dan SMKN 50 dengan alasan pada kedua sekolah tersebut memiliki banyak prestasi dalam berbagai ajang Lomba Ketrampilan Siswa dan lomba lainnya. Hal ini dibuktikan dengan SMKN 50 meraih penghargaan UNBK terbaik tahun 2017 peringkat ke-7 tingkat DKI Jakarta dan Tenaga Pendidik memiliki jenjang pendidikan strata satu (S-1) dan beberapa sudah menempuh strata dua (S-2). Subyek pada penelitian ini, yaitu kepala sekolah dan guru sebagai sumber utama yang dianggap mendukung dalam penelitian ini karena dapat memberikan informasi maksimum mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan fokus penelitian. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi berupa observasi lapangan, wawancara, dan studi literatur dengan instrumen berupa lembar wawancara, dokumen tingkat kehadiran guru, dokumen administrasi pembelajaran (silabus, RPP, analisis proses pembelajaran, remedial, pengayaan, dan evaluasi), dokumen hasil supervisi kunjungan kelas Kepala Sekolah, dan dokumen Penilaian Kinerja Guru (PKG). Tahapan dalam penelitian ini dimulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMKN.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perencanaan peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMKN

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh (Boone & Kurtz, 1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective.* (Handoko, 1995) mengemukakan bahwa: Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini. Arti penting perencanaan adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Seperti apa yang telah dikemukakan oleh Handoko yang telah mengemukakan 9 (sembilan) manfaat perencanaan yaitu:

- 1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- 2) Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama.
- 3) Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran.
- 4) Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
- 5) Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.

- 6) Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
- 7) Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
- 8) Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan
- 9) Menghemat waktu, usaha dan dana.

Kegiatan dalam Fungsi Perencanaan:

- 1) Menetapkan tujuan dan target;
- 2) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target tersebut;
- 3) Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan;
- 4) Menetapkan standar / indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target.

Hal ini dalam pembuatan perencanaan yang merupakan wujud pengelolaan sekolah. Oleh karena itu dengan diterapkannya proses perencanaan yang baik dengan tujuan agar para guru dapat bekerja dengan baik, dan peserta didik senang dengan pelajaran di sekolah sehingga pelajaran menjadi bermutu.

Proses menetapkan perumusan tujuan dengan menganalisis hasil ulangan, melaksanakan evaluasi pembelajaran, Disamping mempunyai tujuan, sekolah juga merumuskan strategi untuk menetapkan tujuan dan target tersebut.

Strategi yang disusun Kepala Sekolah meliputi:

- 1) Lulus ujian kompetensi.
- 2) Mengikuti pelatihan dan lulus dengan baik.
- 3) Mengikuti seminar-seminar yang dilaksanakan oleh organisasi lain/luar sekolah.
- 4) Membaca buku-buku yang berkaitan dengan pelajaran.

Sedangkan target yang ingin dicapai antara lain:

- 1) Angka nilai rata-rata ujian peserta didik meningkat.
- 2) Kualitas peserta didik makin baik.
- 3) Uji Kompetensi guru.

Menentukan sumber sumber daya yang diperlukan:

- 1) Hal yang dimiliki seperti perpustakaan, guru-guru membaca di perpustakaan mengajak anak-anak belajar diperpustakaan, guru-guru meresume buku-buku di perpustakaan.
- 2) Laboratorium, disamping dilaksanakan terutama di laboratorium sarana belajar, media pembelajaran, TIK.

#### **Pengorganisasian peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMKN**

Guru merupakan faktor inti dalam meningkatkan pengembangan sekolah-sekolah (McNamara *et al.*, 2022). Namun, apakah peran dan hasil kerjanya signifikan tidak boleh terbatas pada prediksi teoretis, tetapi harus dinilai melalui langkah-langkah khusus. Saat ini, sekolah-sekolah sangat mementingkan penilaian guru

Peranan Kepala Sekolah dalam mengorganisasikan sumber daya diperlukan adanya organisasi sekolah sebagai pengelola, struktur organisasi SMKN tidak jauh berbeda dengan organisasi sebelumnya atau sekolah lain, oleh karena merujuk kepada peraturan pemerintah yang berlaku hanya perbedaannya yang sangat mencolok adalah hubungan tata kerja antara komite sekolah yang berbentuk mitra kerja. Di Samping itu komite sekolah menyebutkan bahwa Kepala Sekolah memiliki kemampuan manajerial yang cukup baik, terutama dalam akses penggalan sumber bantuan dari atas. Pada kesempatan lain, komite sekolah menyebutkan pula bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah cukup demokratis, transparan dan partisipatif. Adapun langkah-langkah yang dilakukan Kepala Sekolah dalam pengorganisasian kegiatan sekolah terbagi kepada beberapa tahap sebagai berikut:

- a. Tahap pertama berorientasi kepada tujuan, dimana tujuan itulah yang menjadi dasar pengorganisasian.



- b. Tahap kedua pembagian tugas pekerjaan kepada masing-masing bidang garapan yang ditugasinya.
- c. Tahap ketiga pengelompokan kegiatan dalam satu kesatuan yang praktis dan homogen.
- d. Tahap keempat penempatan personil secara proposional dan professional.
- e. Tahap kelima pendelegasian kekuasaan agar dapat befingsi sesuai dengan tugas bidang masing-masing.

Hal tersebut sesuai pendapat (Terry *et al.*, 2005) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. (Boone & Kurtz, 1984) mengartikan pengorganisasian: “... *as the act of planning and implementing organization structure. It is the process of arranging people and physical resources to carry out plans and accomplishment organizational objective*”.

Dari kedua pendapat di atas, bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Seperti dikutip oleh (Handoko, 1995) mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian yaitu:

- a. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
- b. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan
- c. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Fungsi pengorganisasian merupakan proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan dalam Fungsi Pengorganisasian:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan, tugas, menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan;
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab;
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja;
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

Pada tahap peran pengorganisasian dalam rangka mengatur proses belajar mengajar yang dilakukan Kepala Sekolah SMKN, terlihat dalam mengatur waktu pelaksanaan kegiatan, menunjuk dan memberikan wewenang kepada guru sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, menyusun dan menunjuk peserta didik untuk ikut serta dalam peragaan mata pelajaran, dan menata berbagai kegiatan sampai pada tahap evaluasi. Dengan tindakan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, guru merasa terlibat dalam pembagian tugas yang jelas melalui arahan yang telah ditentukan bersama. Sementara itu Kepala Sekolah juga meminta pertimbangan kepada komite sekolah untuk memberikan masukan dalam penentuan personal di sekolah dengan bekerja sama dengan dinas pendidikan dan lembaga lainnya.

#### **Pelaksanaan peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMKN**

Prestasi guru dalam seluruh proses pendidikan harus dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi komprehensif kinerja pendidikan mereka. Penggunaan evaluasi kinerja di era informasi dapat dimulai dengan pengajaran di kelas. Sebab, dalam keseluruhan proses pendidikan, pengajaran di kelas merupakan implementasi paling mendasar dari prestasi guru. Pendidikan kelas adalah pendidikan yang dibatasi waktu, sistematis, dan melembaga. Ini bukan hanya kegiatan mengajar antara guru dan siswa yang melibatkan media pendidikan modern tetapi juga kegiatan pengajaran yang melibatkan teknologi informasi (H. Jin, 2018).

Semuanya untuk mengajar dengan baik, berpusat pada guru, siswa terutama belajar untuk menerima dan meniru, dan ada kekurangan otonomi dalam sistem pendidikan tradisional yang berpusat pada guru, yang tidak kondusif untuk menumbuhkan kemampuan inovatif siswa. Siswa didorong untuk belajar secara mandiri, dan siswa diajar untuk belajar melalui kerja sama dan penerapan praktis, yang memungkinkan mereka untuk benar-benar “belajar untuk belajar, bertahan, bekerja sama, dan berkembang”. Tidak hanya sepenuhnya merangkum konsep pendidikan modern, tetapi juga lebih memenuhi kebutuhan perkembangan pendidikan modern. Penggunaan media lebih penting daripada pilihan media dalam hal mencapai efek pengajaran (Zhu *et al.*, 2020). Ada banyak masalah dengan pemahaman dan penerapan media pengajaran di kelas, dan hasilnya tidak memuaskan. Media pendidikan berfungsi sebagai pembawa konten pendidikan dan alat untuk mengirimkan informasi pendidikan dalam kegiatan pengajaran di kelas. Ini secara efektif mengkomunikasikan dua aspek pengajaran dan pembelajaran dan memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas pengajaran di kelas.

Kegiatan pelaksanaan (*actuating*) program sekolah sebagaimana dijejaskan mencerminkan visi dan misi sekolah, sistem dan tata kerja manajemen sekolah tingkat profesionalisme pengelola sekolah serta sejauh mana tingkat tanggung jawab dan partisipasi stakeholder. Dari seluruh rangkaian proses manajemen, penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi dalam hal ini, (Terry *et al.*, 2005) mengemukakan bahwa:

“Penggerakan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

#### Kegiatan dalam Fungsi Penggerakan (*actuating*)

- 1) Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan;
- 2) Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan;
- 3) Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan;

Berkaitan dengan pelaksanaan program sekolah agar berjalan lancar dan efektif, maka upaya Kepala Sekolah yang dilakukan bertitik tolak pada prinsip-prinsip:

- 1) Adanya pemahaman yang baik tentang program dengan melibatkan seluruh staf sekolah dengan memberikan peran dan tugas secara proporsional dan profesional.
- 2) Kesiapan dan komitmen yang tinggi dari semua unsur yang terlibat pada pelaksanaan program.
- 3) Adanya pembagian tugas yang jelas dari Kepala Sekolah.
- 4) Adanya pengawasan yang efektif terhadap pelaksanaan program.
- 5) Selalu berupaya mencari jalan pemecahan terhadap setiap hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan program.
- 6) Adanya pertanggungjawaban yang baik dan jujur atas pelaksanaan program sekolah.

Dalam pelaksanaan program kegiatan belajar mengajar di SMKN, Kepala Sekolah melakukan beberapa tindakan yaitu:

- 1) Memberikan motivasi kepada guru berupa memenuhi keperluan berbagai macam peralatan atau media untuk mendukung proses belajar mengajar serta memberikan penghargaan dengan ucapan, pemberian hadiah dan bentuk lain yang bersifat rekreasi. Secara formal guru yang berprestasi diajukan untuk kenaikan tingkat atau promosi sesuai dengan peraturan kedisiplinan. Berkaitan dengan motivasi, komite sekolah juga memberikan masukan kepada Kepala Sekolah untuk memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti diklat, dan seminar-seminar. Senada dengan arahan dari pengawas untuk memberikan reward kepada guru.

- 2) Memberikan pembinaan kepada guru dengan melibatkan dalam seminar-seminar, pendidikan dan latihan, MGMP, melakukan diskusi interen, menyediakan buku sumber pengetahuan dan meningkatkan kompetensi guru secara profesional. Sedangkan pembinaan secara rutin dan berkala Kepala Sekolah melibatkan tim pengawas wilayah dan Dinas Provinsi serta lembaga- lembaga lain yang kompeten.
- 3) Pengembangan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya baik secara formal maupun informal. Sedangkan untuk mengembangkan proses pembelajaran itu sendiri yaitu dengan penambahan sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar di sekolah, serta pemanfaatan secara optimal dan sarana dan prasarana yang tersedia dan pengembangan model pembelajaran Pakem.

#### **Pengevaluasian peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMKN**

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, (Boone & Kurtz, 1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai: “... *the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans*”.

Sementara itu, Mocker sebagaimana disampaikan oleh (Handoko, 1995) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: “Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”.

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan pula Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

- 1) Penetapan standar pelaksanaan;
- 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- 3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata;
- 4) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan
- 5) Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

Fungsi pengawasan merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi yang dihadapi.

Kegiatan dalam fungsi pengawasan dan pengendalian:

- 1) Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan;
- 2) Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan;
- 3) Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dalam Fungsi-fungsi Manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut di atas berjalan saling berinteraksi dan saling berhubungan antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

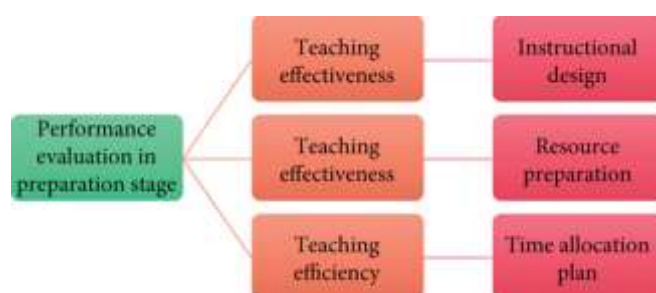
Demikian pula, para guru menyebutkan bahwa upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

- a. Memberikan porsi kerja yang merata sesuai dengan keterampilan dan ilmu yang dimilikinya.



- b. Memberikan kebebasan kepada guru untuk meningkatkan pendidikan atau kesempatan untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi.
- c. Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti penataran- penataran dan seminar.
- d. Memberikan dorongan dan motivasi kerja kepada guru dengan cara 1) Memberikan gambaran program yang telah dicapai sekolah; 2) Memberikan gambaran program sekolah yang belum dicapai; dan 3) Memberikan contoh sekolah-sekolah yang berhasil melaksanakan program kerjanya
- e. Memberikan kesempatan kepada semua guru untuk mencoba menempati kedudukan dalam organisasi sekolah secara bergiliran/periodik.
- f. Melakukan pendekatan kepada guru, baik secara perorangan maupun secara kelompok; dan
- g. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan guru melalui:
  - 1) bertanya kepada guru tentang seberapa jauh materi pembelajaran yang telah disampaikan;
  - 2) bertanya kepada guru tentang persentase hasil pembelajaran yang dicapai peserta didik (daya serap peserta didik).

Kinerja guru yang telah dicapai berdasarkan hasil penelitian bahwa kinerja guru di SMKN, menunjukan bahwa para gurunya sudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan ideal karena tidak ditemukan keluhan-keluhan dari peserta didik atas layanan yang diberikan guru dan performance guru pun sudah tinggi. Tingginya performance guru di SMKN, performance guru terlihat dari kedisiplinan guru seperti tepat waktu masuk mengajar, tidak meninggalkan peserta didik sebelum waktu mengajar habis, absensi kehadiran baik, nilai disetor tepat waktu, mengajar dengan metode yang bervariasi, dan mengikuti kegiatan-kegiatan lain ini. Semua diakibatkan oleh berbagai upaya manajemen Kepala Sekolah dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/pergerakan dan evaluasi yang efektif. Dalam hal evaluasi (Meng et al., 2022) merangkai dalam gambar 2.



**Gambar 2.** Evaluasi Guru  
(Sumber gambar: (Meng et al., 2022))

Sistem evaluasi harus mengevaluasi secara komprehensif penerapan teknologi informasi di kelas, mulai dari analisis manfaat ekonomi hingga penerapan perangkat teknologi informasi di kelas, dan kemudian evaluasi apakah penggunaan sarana teknologi informasi efektif atau tidak. Evaluasi tradisional hanya berfokus pada nilai ujian siswa, dan kinerja guru sering kali dilebih-lebihkan. Untuk mengevaluasi perilaku guru secara efektif dalam proses pengajaran, evaluasi kinerja ini menggunakan metode evaluasi proses. Efek pendidikan, efisiensi pendidikan, manfaat pendidikan, dan kinerja relasional adalah empat komponen evaluasi kinerja pengajaran kelas berbasis informasi. Pengajaran di kelas berbasis informasi dapat terus ditingkatkan dan disempurnakan, dan tujuan pengajaran di kelas dapat dicapai dengan lebih baik, berkat evaluasi sistematis ini.

Secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran yang telah dicapai dapat dilihat dari output dari peserta didik lulusan tersebut, prestasi akademik yang diraih cukup baik dengan diraihnya 100% lulusan yang secara keseluruhan. Sedangkan prestasi non akademik juga banyak yang menonjol dengan diraihnya beberapa kejuaraan baik, tingkat kecamatan, tingkat gugus maupun tingkat kota dan provinsi.

#### **Mutu Pembelajaran pada SMKN**

Hasil wawancara, studi dokumentasi, maka Kepala Sekolah menyampaikan bahwa kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik (*educator*) pengajar (*teacher*)

dan pelatih (*trainer*), ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara serta kualitas dalam melaksanakan kegiatan atau tugas tersebut.

Pertama, kondisi kinerja guru, dari studi dokumen kondisi kinerja guru di SMK bisa tergambar dari tiga aspek yang menjadi dasar kriteria kinerja seorang guru yaitu:

- (1) Dokumen tingkat kehadiran guru setiap bulan direkap dengan rapi dan lengkap, terlihat bahwa rata-rata kehadiran guru antara 96%-100%, menurut petugas pencatatan absen tingkat kehadiran di sekolah SMKN 46 dan SMKN 50 sangat tinggi karena kehadiran guru akan berkaitan dengan tanggung jawab;
- (2) Dokumen administrasi pembelajaran (silabus, RPP, analisis proses pembelajaran, remedial, pengayaan, dan evaluasi), sebagian besar sudah lengkap. Tingginya tingkat kelengkapan administrasi pembelajaran guru tidak terlepas dari dorongan dan fasilitas yang diberikan kepada seluruh guru berupa stimulus untuk mengerjakan administrasi bahkan kepada yang cepat, lengkap dan baik akan mendapat reward.
- (3) Dokumen hasil supervisi kunjungan kelas Kepala Sekolah yang dilaksanakan secara rutin setiap memester dan dokumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilaksanakan setiap tahun sekali. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1994:484) yang dikutip oleh (Mangkunegara, 2010) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:
  - 1) Faktor motivasi, terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.
  - 2) Faktor kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Dari hasil studi dokumen dan wawancara dengan Kepala Sekolah hasil penilaian terhadap para guru yang menyangkut peran fungsi dan tugas pokoknya di SMK rata-rata nilainya antara cukup sampai dengan baik dengan indikatornya yaitu: membuat perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pendekatan, metode dan media alat peraga pembelajaran, mengadakan evaluasi hasil pembelajaran, serta menganalisis dan tindak lanjut. Selain yang disebutkan di atas maka ada peran lain yang termasuk kinerja guru diantaranya kemampuan guru yang dapat memotivasi dan mengarahkan peserta didik agar mampu berpikir kritis, kreatif dan inovatif menciptakan iklim budaya sekolah yang kondusif sehingga tercipta budaya belajar, budaya disiplin, budaya bersih, budaya jujur dan lain sebagainya.

Kedua, mutu pembelajaran merupakan kadar atau taraf baik buruknya proses pembelajaran. Secara kasat mata indikator mutu pembelajaran dapat dilihat antara lain dari perilaku pembelajaran guru (*teacher educator's behaviour*), perilaku dan dampak belajar peserta didik (*student behavior*), iklim pembelajaran (*learning climate*), materi pembelajaran, media pembelajaran, dan metode pembelajaran. Sehingga mutu pembelajaran yang dimaksud adalah partisipasi aktif peserta didik dan hasil belajar peserta didik. Temuan hasil penelitian di SMK melalui wawancara, studi dokumen dan observasi lapangan terlihat bahwa proses pembelajaran yang dilaksanakan sebagian guru belum sesuai Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) kadang tidak membawa RPP tetapi sebenarnya ada dan dibuat, metode pembelajaran yang bervariasi dengan memanfaatkan media dan alat peraga edukatif, belum secara maksimal dimanfaatkan padahal internet sudah ada. Dilihat dari iklim budaya yang kondusif ditambah dengan fasilitas yang cukup lengkap tapi belum dimaksimalkan dalam peningkatan mutu pembelajaran.

Mutu pembelajaran yang tercipta tidak terlepas dari kemampuan dan abilitas guru dalam keahlian keterampilan mengajar (*teaching skill*) yang menyangkut keterampilan bertanya, keterampilan memberi penguatan, keterampilan membuka dan menutup pembelajaran serta keterampilan memberi stimulus. Dari pengamatan lapangan terlihat guru sebagian kecil telah menggunakan teknologi ICT dengan media internet, hotspot serta peraga lainnya yang mendukung proses pembelajaran. Dalam praktek pembelajaran seluruh guru

yang mengajar di kelas X (sepuluh) dengan kurikulum 2013 telah menggunakan pendekatan ilmiah (*scientific*) dengan metode pembelajaran inquiry dan berbasis kontekstual kehidupan sehari-hari (*contextual teaching and learning*) tetapi belum berjalan secara maksimal.

Hasil belajar adalah kemampuan keterampilan, sikap dan keterampilan yang diperoleh peserta didik setelah ia menerima perlakuan yang diberikan oleh guru sehingga dapat mengkonstruksikan pengetahuan itu dalam kehidupan sehari-hari. Menurut (Sudjana, 2010), “hakekat hasil belajar adalah perubahan tingkah laku individu yang mencakup aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.” Perubahan pribadi individu pada aspek kognitif merupakan wujud hasil belajar bersifat fungsional struktural. Artinya belajar merupakan kegiatan melatih daya ingat (mengasah otak) agar tajam dan berguna dalam memecahkan berbagai persoalan hidup. Melalui belajar maka struktur kognitif individu dapat mengalami perubahan ketika berhadapan dengan hal-hal baru yang tidak mampu diorganisasikan ke dalam struktur yang telah ada (prinsip asosiasi). Oleh karena itu belajar memiliki makna perubahan struktural karena adanya penambahan materi pengetahuan baru yang berupa fakta, informasi, nilai-nilai teori dan lain sebagainya.

#### 4. SIMPULAN

Secara umum, manajemen peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran bermutu pada SMK berorientasi kepada visi, misi, dan tujuan yang harus diwujudkan pada kurun waktu tertentu melalui analisis sumber daya yang dimiliki sekolah baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, sehingga pencapaian tujuan sekolah dapat diwujudkan. Akan tetapi dalam kenyataannya manajemen pengembangan kinerja guru dirasa masih belum efektif karena masih menghadapi berbagai kendala terutama sumber daya baik Sumber Daya Manusianya maupun Sumber Daya Sekolah. Secara khusus, manajemen peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran bermutu pada SMK disimpulkan sebagai berikut: 1) Perencanaan peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMK Negeri di Jakarta telah tersusun cukup baik dan sistematis, namun penyelenggaraannya masih mendapatkan beberapa kendala. Beberapa kendala yang dihadapi pihak sekolah sebagai pengelola dan pembuat kebijakan manajerial adalah pada sumber daya guru Masih banyak guru yang belum melengkapi perangkat pembelajaran dan menggunakan metode pembelajaran yang kurang sesuai dengan tema pembelajaran yang berakibat kepada kualitas pembelajaran itu sendiri; 2) Pengorganisasian Peningkatan kinerja guru untuk mewujudkan mutu pembelajaran pada SMK Negeri di Jakarta secara umum sudah berjalan sesuai program dengan prinsip pemahaman yang sama, komitmen bertanggung jawab. Peranan Kepala Sekolah dalam mengorganisasikan sumber daya yang diperlukan adalah membentuk satuan-satuan tugas dalam bentuk organisasi sekolah. Dengan penempatan personil secara proporsional dan profesional, untuk kepentingan pengembangan siswa SMK Negeri di Jakarta. Walaupun belum didukung oleh analisis jabatan yang memadai; 3) Pelaksanaan Peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMK Negeri di Jakarta sudah berjalan baik. Hal ini dapat dilihat dalam kegiatan pelaksanaan (*actuating*) program sekolah sebagaimana dijelaskan Kepala Sekolah mencerminkan visi dan misi sekolah, sistem, dan tata kerja manajemen sekolah tingkat profesionalisme pengelola sekolah serta dilakukan bertitiktolak pada prinsip-prinsip. Adanya pemahaman yang baik tentang program dengan melibatkan seluruh staf sekolah dengan memberikan peran dan tugas secara proporsional dan profesional. Akan tetapi pelaksanaan peningkatan kinerja guru belum memperhatikan sumber daya yang dimiliki; 4) Pengevaluasian peningkatan kinerja guru untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu pada SMK Negeri di Jakarta dilakukan dalam rangkaian kegiatan yang terencana meliputi seluruh komponen program kegiatan sekolah, baik jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang dengan digunakan sebagai bahan penyempurnaan pelaksanaan program kerja sekolah ke depan. Namun, evaluasi yang dilakukan SMK belum ditindaklanjuti dengan program-program baru yang sesuai dengan kebutuhan; dan 5) Mutu Pembelajaran siswa SMK Negeri di Jakarta telah tercapai sesuai harapan. Hal ini dibuktikan pada tingkat kelulusan yang mencapai 100% tiap tahunnya. dengan kadar atau taraf baik buruknya proses pembelajaran. Indikator mutu pembelajaran dapat dilihat antara lain dari perilaku pembelajaran guru (*teacher educator's behaviour*), perilaku dan dampak belajar siswa (*student behaviour*), iklim pembelajaran (*learning climate*), materi pembelajaran, media pembelajaran, dan metode pembelajaran. Sehingga mutu pembelajaran yang dimaksud adalah partisipasi aktif siswa dan hasil belajar siswa dengan peningkatan prestasi dan akhlak yang baik. Akan tetapi prestasi siswa yang diukur masih fokus kepada pencapaian pengetahuan (kognitif) belum menggambarkan aspek-aspek lain seperti kecerdasan sosial dan emosional.

## Ucapan Terima Kasih

Dalam penulisan disertasi ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas bantuan yang telah diberikan, terutama kepada Prof. Dr. H. Sutaryat Trisnamansyah, MA., sebagai Direktur Sekolah Pascasarjana Sekolah Islam Nusantara Bandung; Prof. Dr. H. Iim Wasliman, M.Pd., Asisten Direktur I sebagai Promotor yang telah memberikan arahan kepada penulis dalam mengembangkan ilmu pendidikan serta dalam penyelesaian disertasi selama kegiatan penulisan disertasi ini berlangsung; Prof. Dr. H. E. Mulyasa, M. Pd., Ketua Program Doktor Ilmu Pendidikan Sekolah Pascasarjana Sekolah Islam Nusantara Bandung sebagai Ko. Promotor. Penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga atas kesabaran dan ilmunya dalam membimbing penulis selama menyelesaikan penulisan disertasi ini; Dr. H. Nanang Hanafiah, M. M. Pd, sebagai anggota Promotor. Penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga atas kesabaran dan ilmunya dalam membimbing penulis selama menyelesaikan penulisan disertasi ini; para dosen yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menimba ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran dan ketulusan selama studi di Sekolah Pascasarjana Sekolah Islam Nusantara Bandung ini; para staf dan karyawan Sekolah Pascasarjana Sekolah Islam Bandung, dengan penuh keikhlasan dalam memberikan pelayanan yang terbaik terhadap penulis selama menyelesaikan studi; Kepala Sekolah SMKN 46 dan SMKN 50 Jakarta Timur yang telah bekerjasama dan membantu serta memberikan informasi dalam pengumpulan data penelitian; orangtua dan keluarga besar kami atas segala kasih sayang, yang telah mendukung penulis untuk menempuh Program Doktor semoga dapat memberikan manfaat untuk keluarga; suami tercinta Kolonel Arh. Rachmady Barungsing ST., MM., dan anak-anakku tersayang Letda Kav. Muhammad Evan Reyhan Tulodo, S.Tr.Han. dan Raina Diva Callista yang telah memberikan dukungan, doa, dan pengorbanan yang sangat besar sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini guna memperoleh gelar Doktor; Teman-teman seperjuangan Program Doktor Sekolah Islam Nusantara Bandung atas dukungan dan bantuan yang telah diberikan selama penulis menyusun disertasi ini; dan berbagai pihak yang telah membantu dengan ketulusannya, yang tidak dapat disebutkan satu persatu, dalam disertasi ini karena adanya keterbatasan. Penulis tak lupa mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga atas dukungan, saran, solidaritas, bantuan selama penyusunan disertasi ini.

## Daftar Pustaka

- Abdelhadi, A., & Nurunnabi, M. (2019). Engineering student evaluation of teaching quality in Saudi Arabia. *The International Journal of Engineering Education*, 35(1), 262–272.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1984). *Principles of Management*. Random House.
- Handoko, T. H. (1995). *Manajemen*. BPFE.
- Hatzilygeroudis, I., Prentzas, J., & Garofalakis, J. (2005). Personalized Learning in Web-Based Intelligent Educational Systems: Technologies and Technique. *11th International Conference on Human-Computer Interaction (HCII-2005)*, June 2014.
- Jin, H. (2018). Study on Performance Evaluation of Micro-course Teaching Team. *Journal of Asian Agricultural Research*, 10(10), 102–103. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.282507>
- Jin, X. B., Gong, W. T., Kong, J. L., Bai, Y. T., & Su, T. L. (2022). A Variational Bayesian Deep Network with Data Self-Screening Layer for Massive Time-Series Data Forecasting. *Entropy*, 24(3), 1–17. <https://doi.org/10.3390/e24030335>
- Kosasih, A. (2010). *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dan Guru Melalui MKKS dan MGMP dalam Pembelajaran di SMP Negeri Kabupaten Garut)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mangkunegara, A. P. A. (2010). *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama.
- McNamara, T., Meloso, D., Michelotti, M., & Puncheva-Michelotti, P. (2022). ‘You are free to choose.. are you?’ Organisational punishment as a productivity incentive in the social science literature. *Human Relations*, 75(2), 322–348. <https://doi.org/10.1177/00187267211007891>
- Meng, L., Zhu, J., & Wang, L. (2022). Classroom Teaching Performance Evaluation Model Guided by Big Data

and Mobile Computing. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 1–9.  
<https://doi.org/10.1155/2022/2084423>

- Mulyasa, H. E., & Mulawati, N. (2013). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Remaja Rosda Karya.
- Renstra Kementrian. (2014). Rencana Strategis: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2010-2014. *Permendikbud*, 53(9), 1689–1699.
- Rogado, A. B. G., Quintana, A. M. V., & Mayo, L. L. (2017). Evaluation of the use of technology to improve safety in the teaching laboratory. *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologias Del Aprendizaje*, 12(1), 17–23.
- Sanusi, A. (2017). *Sistem nilai : alternatif wajah-wajah pendidikan (II)*. Nuansa Cendekia.
- Sudjana, N. (2010). *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Sinar Baru Algensindo.
- Terry, G. R., Rue, L. W., & Ticoalu, G. . (2005). *Dasar-dasar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press.
- Zhu, Y., Lu, H., Qiu, P., Shi, K., Chambua, J., & Niu, Z. (2020). Heterogeneous Teaching Evaluation Network Based Offline Course Recommendation with Graph Learning and Tensor Factorization. *Neurocomputing*, 415, 84–95. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2020.07.064>