

Skema Hibah Penelitian Monodisiplin

LAPORAN PENELITIAN

**SISTEM MANAJEMEN EVALUASI KINERJA
GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN SMK**



Disusun oleh:

Rosa de Lima E.Padmowati, MT.

Prof. Dr. Akdon, M.Pd.

**Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Katolik Parahyangan
Januari 2014**

ABSTRAK

Pertambahan jumlah SMK Swasta berdampak pada meningkatnya kebutuhan akan guru SMK yang berkualitas. Tiga tugas utama guru SMK adalah, pertama, mengajar, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik. Kedua, membantu pengelolaan dan pengembangan SMK, dan ketiga, mengembangkan keprofesionalan melalui studi lanjut, kegiatan penelitian, atau praktek magang di perusahaan.

SMK dipimpin oleh kepala SMK dan kepala program keahlian. Salah satu wewenang Pimpinan SMK adalah menyusun rencana penugasan guru, memberikan dukungan, pengarahan, dan keleluasaan, sehingga mereka termotivasi untuk terus mengembangkan diri dan sekaligus mengembangkan sekolah. Pimpinan SMK harus melakukan kontrol dan evaluasi terhadap hasil kerja guru. Hasil evaluasi kinerja guru SMK dapat digunakan sebagai pendukung proses pengambilan keputusan pimpinan SMK. Misalnya, sebagai dasar pertimbangan saat promosi jabatan, mutasi/rotasi, penetapan guru teladan, pemutusan hubungan kerja, sertifikasi guru, dan proses akreditasi SMK.

Tujuan penelitian ini adalah menghasilkan dokumen analisis model sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK. Studi kasus dilakukan pada sebuah SMK swasta di kota Bandung, menggunakan empat belas kriteria utama dan setiap kriteria utama memiliki 2-4 sub-kriteria.

Standar penilaian menggunakan normalisasi data (berbasis keuntungan dan biaya) dan konversi data. Teknik penilaian menggunakan *Weighting Method* dan *Grid Analysis*. Teknik *Weighting Method* digunakan untuk proses evaluasi kinerja guru di setiap akhir tahun ajaran. Teknik *Grid Analysis* digunakan untuk proses pengembangan hasil evaluasi kinerja tahunan, sesuai kebutuhan pihak eksternal (perusahaan atau pemerintah). Untuk pengembangan sistem manajemen evaluasi kinerja guru SMK, pimpinan SMK dapat mengelola data kriteria/sub-kriteria, mengelola data nilai (kuantitatif, kualitatif, konversi) dalam standar penilaian, dan mengelola data bobot setiap kriteria sesuai teknik penilaian yang digunakan.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	6
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Pertanyaan Penelitian.....	7
1.6 Teori Yang digunakan	8
1.7 Keluaran Penelitian.....	8
BAB 2 STUDI LITERATUR	9
2.1. Administrasi Pendidikan.....	9
2.2. Sistem Pendidikan SMK.....	12
2.3. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	13
2.4. Sertifikasi Guru.....	23
2.5. Sistem Akreditasi On-line.....	25
2.6. Manajemen Pendidikan	28
2.7. Peran Sistem Informasi Dalam Manajemen Pendidikan	29
2.8. Manajemen Kegiatan Pendidikan	31
2.9. Sistem Informasi Manajemen SDM Pendidikan	32
BAB 3 METODE PENELITIAN	37
3.1. Skema Penelitian	37
3.2. Lokasi Penelitian	38
3.4. Ruang Lingkup Data.....	38
3.5. Sumber Data dan Instrumen Penelitian	39
3.6. Teknik Pengumpulan Data	39
3.7. Analisis Data Penelitian.....	39
BAB 4 ANALISIS KEBUTUHAN SISTEM.....	41
4.1. Analisis Butir-Butir Penilaian Akreditasi SMK	41

4.2.	Analisis Sistem Evaluasi Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan SMK.	44
4.3.	Model Sistem Manajemen Evaluasi Kinerja	48
4.4.	Analisis Kriteria Penilaian Kinerja Guru.....	49
4.5.	Analisis Standar Penilaian	51
4.6.	Analisis Teknik Penilaian	55
4.7.	Analisis Model Sistem Manajemen Evaluasi Kinerja	57
4.8.	Uji Kasus	58
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		60
5.1.	Kesimpulan	60
5.2.	Saran	61
DAFTAR PUSTAKA		62

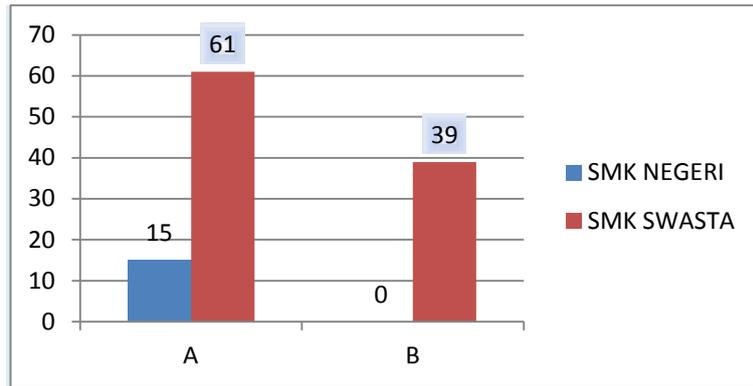
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, jenjang pendidikan formal setelah pendidikan SMP adalah sekolah menengah atas dan sekolah menengah kejuruan. Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Madrasah Aliyah (MA) bertujuan untuk menyiapkan siswanya melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) bertujuan untuk menyiapkan siswanya memasuki dunia kerja. SMK sebagai tempat pendidikan dan pelatihan vokasional (*vocational education and training*) memiliki tujuan “membangun pribadi kreatif” dan harus memberi “nilai lebih” kepada masyarakat, sebagai ciri kualitasnya. Moto Direktorat Pembinaan SMK (DitPSMK) adalah “SMK bisa! (siap kerja, cerdas, dan kompetitif)”.

Menurut data DitPSMK, di tahun 2012, Indonesia memiliki 10.685 SMK terdiri dari 2841 SMK Negeri dan 7844 SMK Swasta. Di kota Bandung, tahun 2005 memiliki 72 SMK terdiri dari 15 SMK Negeri dan 57 SMK Swasta. Dalam kurun waktu 7 tahun, di tahun 2012, jumlah SMK swasta bertambah pesat menjadi 100 SMK. Badan Akreditasi Nasional Sekolah Menengah (BAN-SM) menetapkan lebih dari 75% SMK di Bandung terakreditasi A, sisanya terakreditasi B. Gambar-1.1 memperlihatkan grafik data jumlah SMK Negeri dan Swasta disertai status akreditasi. Seluruh SMK Negeri (15 SMK) berstatus akreditasi A, sedangkan dari 100 SMK Swasta, tercatat 61 SMK berstatus akreditasi A dan sisanya 39 SMK berstatus akreditasi B (www.ban-sm.or.id/provinsi/jawa-barat/akreditasi).



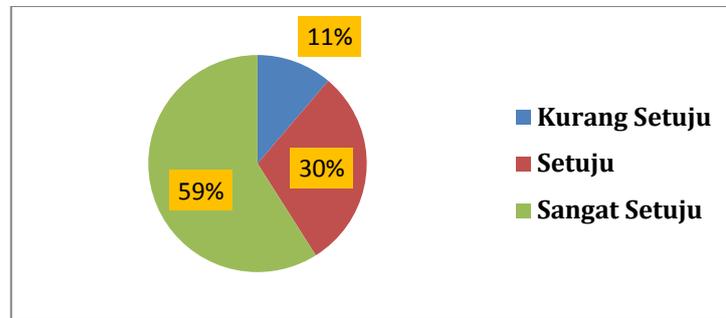
Gambar-1.1 Grafik Jumlah SMK di kota Bandung dan Status Akreditasi

Jumlah SMK terus bertambah program keahlian yang ditawarkan semakin beragam. Artinya, terjadi persaingan antar SMK untuk mendapatkan calon siswa sebanyak-banyaknya yang berkualitas. Tetapi beratnya persaingan (terlihat dari menurunnya jumlah siswa setiap tahun) melahirkan kebutuhan bagi pimpinan SMK untuk menyusun langkah dan strategi yang tepat dalam menjalankan proses pendidikan dan terus meningkatkan kualitas sekolah.

Peningkatan kualitas tentu memerlukan dana dan dukungan DitPSMK. Agar bantuan dana dan sarana sampai pada sasaran yang tepat, diperlukan data SMK yang lengkap, valid, dan mutakhir. Tugas DitPSMK antara lain: melakukan pengumpulan, pengolahan dan penyediaan data SMK se Indonesia guna mendukung proses pengambilan keputusan. Pada era digital, dukungan teknologi informasi dan komunikasi mutlak diperlukan agar berbagai kegiatan DitPSMK mencapai target sesuai rencana strategis pengembangan SMK.

Sejak tahun 2012, proses akreditasi yang semula masih manual, dialihkan ke dalam sistem Aplikasi Rintisan Pelaksanaan Akreditasi *On-line*, yaitu suatu aplikasi yang harus dipergunakan oleh pimpinan sekolah yang akan mendaftarkan sekolahnya untuk proses akreditasi. Sistem pendataan sekolah berbasis *on-line* ditujukan agar semua proses komunikasi program hibah antara kemendikbud dan SMK dilakukan berbasis pada informasi yang mutakhir, lengkap, dan akurat. Pada situs kemendikbud (www.ban-sm.or.id) dilakukan jajak pendapat tentang pendataan sekolah berbasis *on-line*. Melalui pertanyaan "Bagaimana menurut Anda tentang Pendataan Sekolah berbasis *On-line*?" tercatat 4842 jawaban,

Gambar-1.2 memperlihatkan grafik hasil jajak pendapat, 59% sangat setuju, 30% setuju, dan 11% kurang setuju.



Gambar-1.2 Grafik Jajak Pendapat Pendataan SMK Berbasis Online

Dari grafik Gambar-1.2 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pengelola SMK setuju dengan penerapan Teknologi Informasi dalam mendukung otomatisasi pendataan secara *on-line*. Sistem *on-line* ini sangat besar manfaatnya, sebab semua proyek dan program bantuan dana/hibah kemendibud untuk pengembangan dan peningkatan kualitas SMK akan disalurkan kepada SMK yang telah menggunakan sistem pendataan sekolah berbasis *on-line*.

Tingkat kesiapan SMK menghadapi sistem akreditasi *On-line* dapat diukur melalui tersedianya Sistem Informasi Manajemen (SIM) Pendidikan yang berbasis komputer. SIM Pendidikan mengakomodasi fungsi sumberdaya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan), pemasaran, keuangan, dan operasi kegiatan pengajaran. Dari penelitian terdahulu (Rosa, 2012), tercatat satu kebutuhan (harapan siswa) yaitu tersedianya informasi yang valid, mutakhir, dan lengkap tentang tenaga pendidik atau guru SMK. Siswa berharap terjadi peningkatan kualitas dan kuantitas guru yang memadai. Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen didefinisikan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (Pasal 1 ayat 1)

Peranan guru sangat penting dalam dunia pendidikan karena selain berperan mentransfer ilmu pengetahuan ke peserta didik, guru juga dituntut memberikan pendidikan karakter dan menjadi contoh karakter yang baik bagi

anak didiknya. Menurut definisi kemendikbud, guru terdiri dari guru pegawai negeri sipil (PNS) dan guru bukan pegawai negeri sipil. Guru bukan PNS dapat melakukan penyetaraan angka kredit fungsional guru. Penetapan jabatan fungsional Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil dan angka kreditnya, bukan sebatas untuk memberikan tunjangan profesi bagi mereka, namun lebih jauh adalah untuk menetapkan kesetaraan jabatan, pangkat/golongan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku sekaligus demi tertib administrasi Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil.

Bagi sebuah SMK, peranan para tenaga pendidik (guru) sangat diandalkan untuk mengimplementasikan kepakaran di bidang program keahlian masing-masing, sebagai wujud pengabdian terhadap masyarakat/industri yang membutuhkan solusi atas berbagai masalah yang dihadapi. Keahlian yang digunakan dalam bidang pengajaran dan pengabdian diperoleh melalui hasil studi lanjut dan penelitian. Kegiatan penelitian menjadi sumber utama bagi seorang guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pengabdiannya. Sebagai seorang karyawan, seorang guru harus mau terlibat dan berperan dalam organisasi, baik sebagai tenaga pendidik atau sebagai tenaga kependidikan sekolah.

Kepala SMK memiliki beberapa tugas dan wewenang, dan salah satunya adalah menyusun rencana penugasan para tenaga pendidik dan kependidikan serta memberikan dukungan, pengarahan, keleluasaan, agar mereka termotivasi untuk terus mengembangkan diri dan sekaligus mengembangkan sekolah. Kepala SMK pun harus melakukan kontrol dan evaluasi terhadap hasil kerja para tenaga pendidik dan kependidikan. Semua tugas kepala SMK ini merupakan wujud konkrit dari “menggerakkan”, sebagai bagian dari tugas kepemimpinan, yaitu memotivasi, mendorong, memberi kesempatan, membimbing, mengendalikan, konseling, dan mengevaluasi setiap staf yang ada dalam wilayah tanggung jawab pimpinan bagian/unit.

Kegiatan perencanaan tugas dan evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan membutuhkan sejumlah kriteria standar sesuai peraturan dirjen pendidikan menengah, kementerian pendidikan dan kebudayaan. Selain itu, diperlukan beberapa kriteria pelengkap, yang ditetapkan oleh pimpinan sekolah.

Kriteria yang diambil dari peraturan pemerintah terutama berhubungan dengan kegiatan tridharma, yaitu Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat. Kriteria pelengkap yang diambil dari peraturan pimpinan sekolah berhubungan dengan *soft-skill*, kepribadian guru, keaktifan dan keterlibatan dalam komunitas sekolah, dan lain-lain. Hasil perencanaan tugas dan evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan diperlukan untuk mendukung berbagai promosi jabatan yang ada, baik jabatan di bidang pengajaran maupun pendukung pengajaran.

Beberapa alternatif model perencanaan tugas dan evaluasi kinerja dapat digunakan. Perencanaan tugas dan evaluasi kinerja pegawai merupakan suatu proses penyelesaian masalah yang bersifat semi terstruktur. Masalah semi terstruktur adalah masalah yang memiliki sejumlah kriteria dan alternatif, sehingga sulit ditetapkan prosedur terstruktur untuk proses pengambilan keputusannya, jadi diperlukan teknik-teknik khusus. Masalah ini umumnya dialami para pengambil keputusan level manajerial dalam organisasi.

Dalam proses perencanaan tugas dan evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, para pimpinan sekolah menerapkan teknik evaluasi yang dapat berbeda dengan pimpinan sekolah lainnya. Penetapan kriteria evaluasi dapat berbeda pula. Para pimpinan dalam sekolah yang sama mungkin menetapkan teknik pengambilan keputusan yang berbeda. Misalnya, pergantian pimpinan karena masa jabatan berakhir, dapat mengakibatkan terjadinya perbedaan teknik pengambilan keputusan antara pimpinan yang lama dengan yang baru. Beragamnya kriteria dan teknik pengambilan keputusan di setiap sekolah dalam satu naungan (Yayasan atau PNS) dapat menimbulkan kondisi ketidakpuasan, ketidakadilan, atau subyektifitas.

Pada dasarnya, evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan bersifat pencapaian perseorangan (meskipun disadari pentingnya kerjasama dengan rekan sejawat) dan dilakukan secara berkala dan rutin untuk:

1. memberi gambaran pencapaian visi dan misi SMK
2. perencanaan pengembangan diri (*career promotion*) guru
3. penilaian kinerja guru dalam melaksanakan tugas pengajaran dan penelitian.

4. kepentingan administrasi, termasuk untuk pemberian penghargaan

Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang terus berkembang akibat berkembangnya program keahlian SMK, dan beragamnya kriteria penilaian dan alternatif teknik penilaian, menjadi indikator diperlukannya dukungan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan sistem perencanaan tugas dan evaluasi kinerja guru. Begitu pula, dengan tingginya intensitas kerja para pimpinan, menjadi indikator bahwa para pimpinan level manajerial membutuhkan sistem pendukung keputusan berbasis komputer yang mampu memberikan analisis sesuai kebutuhan pimpinan sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, berbasis data, dan berbasis teknik ilmiah.

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian difokuskan pada analisis kebutuhan Sistem Manajemen Evaluasi Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan SMK. Aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian adalah:

1. Pentingnya peranan Sistem Manajemen Evaluasi Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan SMK.
2. Mekanisme yang ditempuh dalam merencanakan (analisis) kebutuhan Sistem Manajemen Evaluasi Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan SMK berbasis komputer.
3. Keakuratan, kemutakhiran, dan kelengkapan informasi pada Sistem Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan SMK.
4. Analisis proses dan teknik pengambilan keputusan pimpinan SMK saat memproses kegiatan evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus masalah di atas, disusun rumusan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan penelitian. Rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana model sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK yang tepat dengan kebutuhan pimpinan SMK? Rincian pertanyaan penelitian yang akan menjadi bahan awal untuk menggali data dan informasi di bidang evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK adalah:

1. Apakah SMK sudah memiliki pedoman perencanaan dan pengembangan sistem manajemen guru dan tenaga kependidikan?
2. Apakah SMK sudah memiliki pedoman perencanaan dan pengembangan sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan?
3. Apakah SMK sudah memiliki aturan/prosedur perencanaan tugas, pengembangan, dan evaluasi kinerja, yang menjadi bagian penting dalam sistem manajemen guru dan tenaga kependidikan SMK?
4. Apakah aturan/prosedur evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan telah dievaluasi secara berkala? Bagaimana proses peninjauannya dan bagaimana penyelesaian dari hasil evaluasi?
5. Apakah SMK mengalami kesulitan dalam melakukan evaluasi terhadap aturan/prosedur evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan? Apa kesulitan yang dihadapi?
6. Apakah proses evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan, mendapat respon umpan balik dari para staf?

Rumusan masalah penelitian ini dikembangkan menjadi pertanyaan detail saat pengumpulan data di lokasi penelitian.

1.4 Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini ditujukan untuk membangun sebuah model Sistem Informasi Manajemen Evaluasi Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan SMK. Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Memverifikasi, mendeskripsikan, dan memaknai data dan informasi dalam sistem evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK.
2. Memverifikasi, mendeskripsikan, dan memaknai prosedur dan kebijakan dalam sistem sertifikasi guru dan standar guru dan pendidik SMK dalam sistem akreditasi SMK.
3. Merancang model sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK menggunakan beberapa teknik penilaian yang sesuai kebutuhan pimpinan SMK.

1.5 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan yang akan dijawab pada penelitian ini adalah:

1. Apa saja kriteria yang dibutuhkan dalam proses evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK?
2. Apa saja teknik penilaian yang tepat digunakan sesuai kebutuhan dan kondisi aktual di dalam sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK?
3. Bagaimana membangun model hipotetik sistem manajemen evaluasi guru dan tenaga kependidikan SMK?

1.6 Teori Yang digunakan

Dasar teori yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Administrasi Pendidikan;
2. Sistem Pendidikan SMK
3. Sistem Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan
4. Sertifikasi Guru
5. Sistem Informasi Berbasis Komputer
6. Sistem Informasi Manajemen Pendidikan
7. Sistem Informasi Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan
8. Teknik Penilaian dalam Sistem Pendukung Keputusan.

1.7 Keluaran Penelitian

Hasil penelitian ini berupa :

1. Laporan kegiatan penelitian dan sebagai penutup diberikan kesimpulan dan saran pengembangan penelitian lebih lanjut.
2. Makalah prosiding Seminar Nasional.

BAB 2 STUDI LITERATUR

2.1. Administrasi Pendidikan

Administrasi Pendidikan adalah ilmu mengelola sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dan menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam mencapai tujuan tersebut (Engkoswara, 2001). Gambar-2.1 memperlihatkan matriks bidang Ilmu Administrasi Pendidikan. Dari matriks ini terlihat bahwa salah satu fungsi kelembagaan (lembaga pendidikan) adalah Fungsi Pembinaan terhadap sumber daya manusia.

Fungsi pembinaan sumber daya manusia menjadi bagian dari tugas para pimpinan yang mencakup tugas menggerakkan, memotivasi, mengendalikan, mengawasi, konseling, dan mengevaluasi kinerja staf. Tugas ini dijalankan untuk setiap staf yang ada dalam wilayah tanggungjawabnya. Tugas ini dijalankan dengan prinsip kesamaan (objektifitas) dan keadilan.

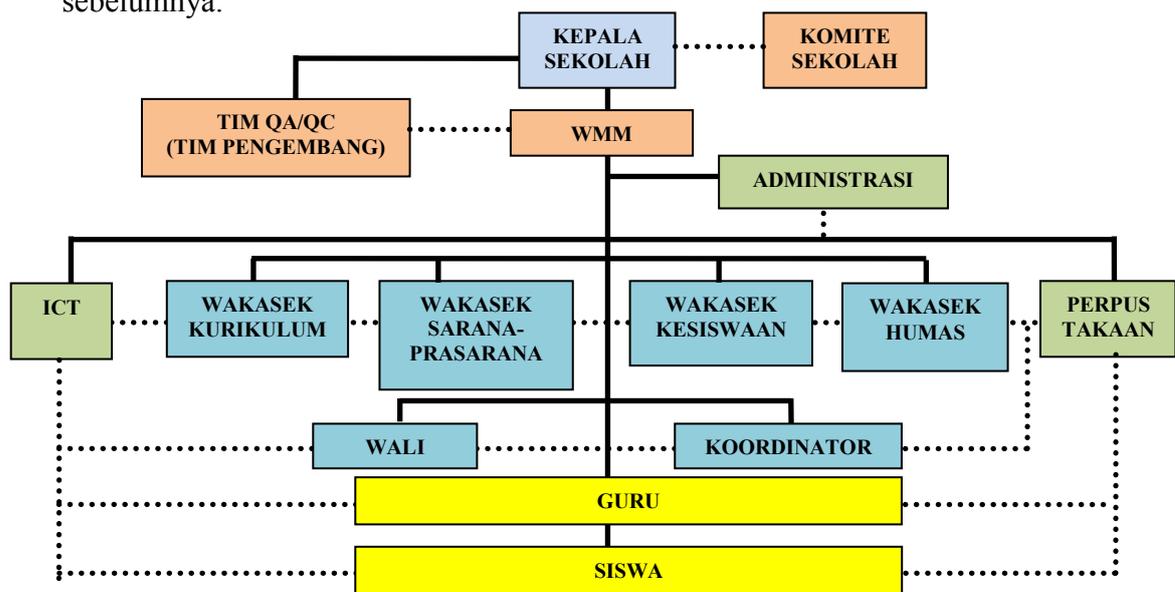


Gambar-2.1 Matriks Bidang Ilmu Administrasi Pendidikan

Dari Gambar-2.1 dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap kinerja sekolah dinilai melalui fungsi dan garapan pendidikan pada sekolah tersebut. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sekolah terdiri atas kepala sekolah, para wakil, para ketua program keahlian, para wali kelas, para guru, kepala tata usaha, staf tatausaha, teknisi, staf pelayanan umum, para siswa, komite sekolah dan lain-lain. Keseluruhan personel dalam organisasi sekolah disusun dalam

sebuah hirarki jabatan, kemudian ditentukan batas-batas kewenangan dan tanggung-jawab dari setiap posisi jabatan tersebut, lalu ditentukan pula garis-garis hubungan atau keterkaitan antara satu komponen dengan yang lain, susunan hirarki dan pembagian tugas serta gambaran interelasi antar anggota tersebut dinamakan struktur organisasi. Gambar-2.2 memperlihatkan struktur organisasi SMA Negeri 3 Bandung (www.sman3-bdg.net). Struktur organisasi yang baik akan mampu menggambarkan dengan jelas kedudukan, fungsi, kewenangan dan keterkaitan antar personil dalam organisasi tersebut.

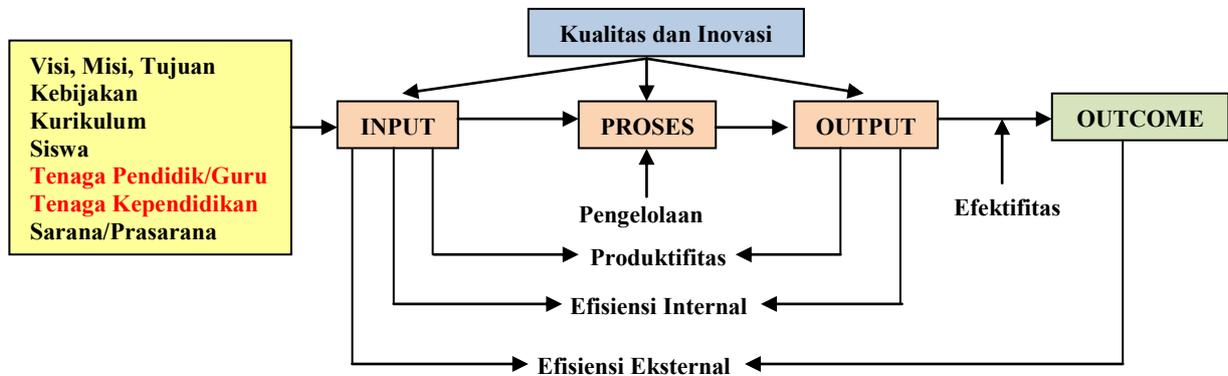
Kegiatan menata posisi, fungsi, kewenangan dan keterkaitan antar personil dalam sebuah organisasi pendidikan, merupakan salah satu fungsi administrasi pendidikan. Fungsi lain dari administrasi pendidikan adalah memberdayakan setiap komponen organisasi sekolah untuk bergerak bersama-sama secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.



Gambar-2.2 Struktur Organisasi Sekolah

Untuk itu dalam sebuah organisasi pendidikan perlu adanya pemahaman dan kesadaran yang sama dari setiap anggotanya terhadap visi, misi, nilai dan budaya organisasi yang dimilikinya. Dengan demikian, semua anggota organisasi akan bergerak secara otomatis melaksanakan fungsinya masing-masing, dengan mengarahkan setiap kegiatannya ke dalam tujuan-tujuan sebagaimana telah

disebutkan di atas. Dari kegiatan yang mengarah kepada tujuan sekolah tersebut, akan diperoleh nilai kinerja sekolah. Model kinerja sekolah diperlihatkan pada Gambar-2.3.



Gambar-2.3. Kinerja Sekolah

Berdasarkan model kinerja sekolah, penilaian terhadap mutu sekolah dilakukan pada dua fokus utama yaitu kelayakan dan kinerja. Kedua fokus penilaian ini dalam kenyataannya saling memberi pengaruh. Kelayakan suatu sekolah dapat dilihat dari berbagai sumber daya yang dimiliki. Adapun kinerja dapat dilihat dari proses dan hasil pendidikan yang dicapai sekolah yang bersangkutan. Dalam proses akreditasi sekolah misalnya, kedua fokus utama ini dianalisis dalam kajian tentang konstruk kualitas sekolah. Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian akreditasi sekolah merupakan penilaian tentang keefektifan sekolah karena di dalamnya menilai berbagai aspek yang berkaitan dengan kelayakan dan kinerja sekolah yang pada akhirnya hal itu adalah salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Gambar-2.3 memperlihatkan model kinerja sekolah. Kualitas dan inovasi menggerakkan transformasi *input-proses-output* dan efektifitas merupakan representasi hasil kerja sekolah di masyarakat (*outcome*), yaitu pencapaian tujuan dan sasaran kemasyarakatan melalui program pendidikan. Dari Gambar-10 dapat ditafsirkan bahwa sistem pendidikan memuat komponen-komponen *input*, proses, *output* dan *outcome*. Untuk menghasilkan *output* dan *outcome* pendidikan yang bermutu maka perlu adanya jaminan mutu dan upaya-upaya yang inovatif baik terhadap *input*, terhadap proses maupun terhadap *output*. Jaminan mutu dan inovasi dimaksud adalah dalam rangka meningkatkan efektifitas, efisiensi dan

produktifitas proses pengelolaan pendidikan. Sebuah lembaga pendidikan dikatakan efisien jika dalam kegiatannya mampu menggunakan sumber-sumber daya secara hemat dan mampu menghasilkan output yang sesuai bahkan melebihi harapan. Sedangkan lembaga pendidikan dikatakan efektif jika dengan segala sumberdaya yang dimiliki serta daya upaya yang dilakukannya mampu menghasilkan *output* dan *outcome* pendidikan yang sesuai bahkan lebih dari yang diharapkan, misalnya tingginya jumlah lulusan SMK yang mampu berwirausaha atau bekerja sesuai program keahlian dalam waktu tunggu yang singkat.

2.2. Sistem Pendidikan SMK

Pendidikan kejuruan merupakan program pengembangan sumber daya manusia sehingga siap saat masuk ke industri kerja. Mendikbud (1993-1999) Wardiman Djojonegoro mengeluarkan kebijakan pendidikan kejuruan berbasis konsep *link-and-match*. Pendidikan kejuruan adalah pihak yang menyiapkan sumber daya manusia, sedangkan masyarakat dan dunia kerja menjadi pihak yang membutuhkan sumber daya manusia. Menurut Wardiman (1998) beberapa negara maju telah menerapkan empat model pendidikan kejuruan yaitu:

1. Pendidikan kejuruan model sekolah, yaitu pemberian pelajaran sepenuhnya dilaksanakan di sekolah. Segala hal yang terjadi di tempat kerja dapat diajarkan di sekolah, karena semua sumber belajar ada di sekolah.
2. Pendidikan kejuruan model ganda, yaitu kombinasi pemberian pengalaman belajar di sekolah dengan pengalaman magang di dunia kerja. Siswa memperoleh pengalaman belajar yang lebih bermakna karena bahan ajar dikemas menjadi bahan pelajaran yang terpadu, konkrit, dan sesuai kebutuhan kerja.
3. Pendidikan kejuruan model magang, yaitu pendidikan diserahkan sepenuhnya kepada dunia kerja. Sekolah menyelenggarakan pendidikan yang sifatnya komprehensif, memberikan dasar-dasar pendidikan kejuruan, dan selanjutnya pendidikan langsung di dunia kerja.
4. Pendidikan kejuruan model sekolah berbasis usaha mandiri (unit industri), yaitu sekolah selain menyelenggarakan pendidikan kejuruan, juga mengelola usaha mandiri yang ditujukan selain untuk menambah penghasilan sekolah juga menjadi media magang bagi para siswa. Ketergantungan sekolah kepada

industri menjadi berkurang. Model ini tepat untuk sekolah yang berada di suatu wilayah yang tidak memiliki perusahaan/industri.

Pendidikan SMK di Indonesia menggunakan model sistem ganda, yaitu memadukan secara sistematis dan sinkron program pendidikan di sekolah dan program magang/praktek kerja, sehingga siswa memiliki keahlian tertentu, dan menjadi pribadi yang kreatif. Direktorat Pendidikan SMK menetapkan tujuan pendidikan kejuruan sebagai berikut:

1. Menghasilkan tenaga kerja yang bermutu, yaitu tenaga kerja yang memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan, dan etos kerja yang sesuai dengan tuntutan lapangan pekerjaan
2. Memperkokoh keterkaitan dan kesepadanan antara SMK dan dunia kerja.
3. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pendidikan dan pelatihan tenaga kerja yang bermutu.
4. Memberi pengakuan dan penghargaan terhadap pengalaman kerja sebagai bagian dari proses pendidikan.

Kompetensi lulusan SMK memuat lima kemampuan yang harus tertuang di dalam kurikulum SMK, yaitu:

1. Kemampuan normatif yaitu pembentukan watak melalui pendidikan umum
2. Kemampuan adaptif, yaitu pengembangan diri melalui pendidikan dasar penunjang
3. Kemampuan teoritis keahlian, melalui teori kejuruan/keahlian,
4. Kemampuan praktik dasar profesi, melalui kegiatan praktek di bengkel atau laboratorium sekolah (dapat bekerjasama dengan pihak industri).
5. Kemampuan praktik keahlian profesi, melalui kegiatan magang secara nyata dan penuh waktu di industri kerja.

2.3. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan, dan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan untuk:

1. Mendayagunakan tenaga pendidik dan kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.
2. Mewujudkan keseragaman perlakuan dan kepastian hukum bagi tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam konsep manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, tenaga pendidik dan kependidikan bertugas untuk menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan.

a. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik dan kependidikan adalah tenaga- tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan. (Hartati Sukirman, 2000: 8). Menurut UUSPN No. 20 Tahun 2003 khususnya Bab I Pasal 1 ayat (5) menyebutkan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dimana tenaga kependidikan tersebut memenuhi syarat yang ditentukan oleh undang-undang yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan dan digaji pula menurut aturan yang berlaku. Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan.

Menurut Kemendinas, tenaga kependidikan dikelompokan menurut jabatannya dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Tenaga struktural, merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan.
2. Tenaga fungsional, merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan

keahlian akademis kependidikan.

3. Tenaga teknis kependidikan, merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

Hartati Sukirman (2000:8) membagi jenis tenaga kependidikan sebagai berikut:

1. Tenaga pendidik, yaitu personil pada lembaga pelaksanaan pendidikan yang melakukan salah satu aspek atau seluruh kegiatan (proses) pendidikan, mikro ataupun makro. Tenaga pendidik selain sebagai pengajar juga dapat membimbing anak didiknya. Tiga jenis tenaga pendidik yaitu:
 - a) Pengajar, yaitu personil yang secara legal profesional bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan. Pengajar tidak hanya dikonotasikan sebagai pemberi materi pelajaran saja, melainkan utuh sebagai pendidik, hanya saja pendidikannya dilakukan melalui materi ajar.
 - b) Pembimbing, yaitu personil yang bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan yang khas, yaitu tertuju pada orang-orang yang bermasalah secara psikologis-rohaniah atau sosial.
 - c) Supervisor pendidikan adalah personil yang bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan terhadap para pengajar dan pembimbing dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Tenaga administrator pendidikan merupakan personil yang bertugas melaksanakan kegiatan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan. Peran ini harus memiliki wawasan pendidikan yang luas serta kemampuan administratif pengelolaan penyelenggaraan pendidikan. Kelompok administrator pendidikan meliputi:
 - a) Perencana pendidikan profesional
 - b) Pengembang kurikulum pendidikan
 - c) Peneliti dan pengembang pendidikan
 - d) Perancang sarana dan media pendidikan
3. Tenaga teknis pendidikan, merupakan orang-orang yang bertugas memberikan layanan pendidikan melalui pendekatan kondisional (fasilitas dan layanan khusus). Tenaga teknis pendidikan ini dapat meliputi:
 - a) Pustakawan pendidikan

- b) Petugas pusat sumber belajar
- c) Laboran-pendidik

Sekolah sebagai organisasi pendidikan memiliki bagian sehari-hari bertugas mengelola sumber daya manusia, yaitu bagian Tata Usaha Sekolah atau bagian Administrasi Sekolah. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi memiliki delapan aspek yaitu:

1. Seleksi dan Perekrutan. Mengelola rencana kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui penerimaan pegawai hingga penempatan para pegawai baru tersebut pada posisi-posisi yang tepat. Dilakukan metode seleksi, umumnya bervariasi, mulai dari psikotes, wawancara, tes kemampuan mengajar, tes kemampuan menggunakan komputer, tes kesehatan.
2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), mengelola berbagai aktivitas pelatihan, pendidikan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan mengajar. Aktivitas ini dapat dilakukan secara internal maupun eksternal.
3. Kompensasi dan Benefit, fungsi ini menyusun strategi hingga implementasi atas seluruh kompensasi yang menjadi hak pegawai dengan berpedoman pada sistem anggaran dan pendanaan yang ditetapkan oleh sumber dana sekolah (yayasan/pemerintah).
4. Evaluasi Kinerja, mengelola kegiatan evaluasi melalui analisis kesenjangan antara standar kinerja yang diharapkan dengan aktual kinerja yang ditunjukkan. Sistem penilaian kinerja pegawai dibangun, selaras dengan tujuan sekolah.
5. Perencanaan Karir. Bertanggung jawab atas pengelolaan, perencanaan dan jenjang karir bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Setiap pegawai memiliki jalur karir menurut tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dimiliki. Mengacu kepada kondisi jangka panjang, karir setiap pegawai akan ditentukan oleh kelompok kerja di mana masing-masing pegawai bekerja (*vertical path*), namun dengan mempertimbangkan besarnya organisasi masing-masing, penyeberangan karir dari setiap kelompok tidak

dapat dihindarkan (*cross function career path*) atau bahkan berpindah dari satu kelompok ke kelompok lainnya (*horizontal career path*).

6. Hubungan Karyawan (*Employee Relations*). Berfungsi sebagai Humas Internal bagi setiap kebutuhan pegawai terhadap informasi, kebijakan dan peraturan sekolah. Fungsi ini juga penting untuk menggali input-input dari pegawai mengenai berbagai aspek dalam organisasi.
7. Pemberhentian hubungan kerja adalah fungsi yang mengelola seluruh tindakan pemutusan hubungan kerja. Pemutusan dilakukan karena alasan normal (*normal separation*) seperti pensiun, masa kontrak berakhir, meninggal. Dapat pula akibat alasan khusus (*forced separation*) seperti tindakan indisipliner, pensiun dini (*early retirement*).
8. Administrasi Personalia (*Personnel Administration*) merupakan fungsi pendataan staf, baik data pribadi dan data karir. Data yang dikelola dapat berupa data yang sering berubah (data gaji, data kehadiran, data lembur), data yang berubah dalam kondisi tertentu (data golongan pegawai, data alamat, data keluarga), dan data yang sangat jarang berubah (data nama, jenis kelamin, agama, tanggal lahir)

Masing-masing pilar inilah yang akan menopang kinerja fungsi kepegawaian dalam organisasi untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia berkualitas yang memenuhi kebutuhan organisasi.

b. Manajemen Perekrutan

Manajemen perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan mengelola mulai dari pengumuman penerimaan pegawai (iklan lowongan kerja), pendaftaran pelamar, proses seleksi, mengumumkan hasil rekrutmen, dan memproses pegawai baru untuk masuk dalam unit kerja sesuai penempatannya dan menjalani masa pembinaan. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah:

1. Formasi (benar-benar diperlukan tambahan tenaga edukatif)
2. Mengacu pada analisa jabatan yang telah disusun agar sesuai dengan kualifikasi maupun syarat yang ditentukan
3. Objektif, artinya dalam pelaksanaan tenaga pendidik tidak menganut nepotisme dan kolusi (pemberian sesuatu)

4. *The right man on the right place*, kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan diselenggarakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengumuman kebutuhan tenaga kerja, memberitahukan kepada masyarakat melalui media cetak maupun media elektronik. Pengumuman memuat:
 - a) Jenis atau macam pegawai yang dibutuhkan
 - b) Persyaratan yang dituntut dari para pelamar.
 - c) Batas waktu dimulai dan diakhiri pendaftaran.
 - d) Alamat dan tempat pengajuan pelamaran.
 - e) Lain-lain yang dipandang perlu.
2. Pendaftaran, dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan surat lamaran dilengkapi dengan persyaratan dan lampiran rekomendasi dibutuhkan.
3. Seleksi atau penyaringan, jenis seleksi dilaksanakan sesuai kebutuhan. Untuk setiap tahap seleksi, dapat berupa sistem guru yaitu ketidaklulusan pada satu proses seleksi berarti gugur. Beberapa bentuk tahap seleksi adalah:
 - a) Penyaringan administratif, berupa pemeriksaan terhadap kelengkapan beserta lampirannya.
 - b) Tes materi keahlian, dapat dalam bentuk ujian tulis, presentasi atau tes praktek.
 - c) Tes kesehatan
 - d) Psikotes
 - e) Wawancara
4. Pengumuman hasil seleksi dapat bersifat diumumkan terbuka (misalnya di media surat kabar) atau melalui surat dikirim langsung ke alamat pelamar)
5. Pengangkatan dan penempatan, sesuai kebutuhan dan perencanaan pengembangan pegawai. Untuk PNS, pengangkatan dan penempatan diselenggarakan oleh Kementrian, dengan memperhatikan keseimbangan antara penempatan dan kebutuhan serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi pegawai negeri.

Prinsip dasar pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan adalah adanya kesesuaian antara tugas dengan kemampuan pegawai. Menurut Hadari Nawawi dalam Hartati Sukirman (2000: 39) langkah pengorganisasian dalam kegiatan penempatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan minat, bakat, kemampuan dan berat ringannya tugas yang akan dipikul bagi setiap personil.

Dalam proses seleksi, para pelamar diuji melalui berbagai jenis seleksi sehingga terpilih calon tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan berikut:

1. Sehat jasmani dan rohani yang dinyatakan dengan tanda bukti dari yang berwenang, yang meliputi:
 - a) Tidak menderita penyakit menahun (kronis) dan/atau yang menular.
 - b) Tidak memiliki cacat tubuh yang dapat menghambat pelaksanaan tugas sebagai tenaga pendidik.
 - c) Tidak menderita kelainan mental.
2. Berkepribadian, yang meliputi:
 - a) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
 - b) Berkepribadian Pancasila.

Kegagalan dalam seleksi, pengangkatan dan penempatan tenaga pendidik dan kependidikan, dapat berdampak pada tidak tercapainya sasaran program pendidikan, sarana kerja tidak harmonis, pelaksanaan kerja tidak efisien, penyimpangan prosedur kerja, aturan kerja kurang diperhatikan, penyalah-gunaan tanggung jawab, dan lain-lain.

c. Manajemen Penugasan dan Pembinaan

Pembinaan atau pengembangan tenaga pendidik dan pendidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pendidik yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan kegiatan pembinaan adalah menumbuhkan kemampuan setiap tenaga pendidik yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Pembinaan adalah segala usaha untuk memajukan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan, demi kelancaran pelaksanaan

tugas pendidikan. Latar belakang disusunnya kegiatan pengembangan tenaga pendidik adalah:

1. Adanya perkembangan ilmu dan teknologi, yang harus diikuti agar para tenaga pendidik tidak tertinggal jauh dari para peserta didik.
2. Untuk mengurangi beberapa kelemahan pegawai yang ditemui saat proses seleksi, sehingga pegawai menjadi lebih siap dan memiliki rasa percaya diri yang kuat.
3. Untuk menumbuhkan sikap loyalitas, kerjasama, toleransi, dan kebersamaan antar tenaga pendidik.

Prinsip dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga pendidik, adalah:

1. Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan baik untuk tenaga struktural, tenaga fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan.
2. Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisinya masing-masing.
3. Mendorong peningkatan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah; dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejateraan dan insentif sebagai imbalan guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomis maupun kebutuhan sosial-psikologi.
4. Mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
5. Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.
6. Pembinaan dan jenjang karir tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis kependidikan itu sendiri.

Menurut Hartati Sukirman (2000: 63) ditinjau dari sudut manajemen secara umum, proses pembinaan dan pengembangan meliputi beberapa langkah yaitu:

1. Menganalisis kebutuhan, dengan cara mengidentifikasi ketrampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, atau melaksanakan riset dan investigasi.

2. Menyusun rancangan instruksional, meliputi sasaran, metode instruksional, media, urutan dan gambaran mengenai materi pelatihan, yang merupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.
3. Mengesahkan program latihan. Suatu program pelatihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari unsur instansi yang berwenang.
4. Pelaksanaan program pelatihan, menggunakan berbagai teknik pelatihan misalnya diskusi, lokakarya, seminar, sarasehan, atau konferensi, dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program pelatihan.
5. Tahap evaluasi dan tindak lanjut, yaitu program pelatihan dinilai sejauhmana keberhasilannya atau kegagalannya. Aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan.

Beberapa media kegiatan pengembangan tenaga pendidik adalah:

1. Bimbingan berupa petunjuk yang diberikan kepada pegawai, pada waktu melaksanakan tugasnya.
2. Latihan-latihan terkait dengan tugas intern dan ekstern.
3. Pendidikan formal
4. Promosi berupa pengangkatan jabatan ke yang lebih tinggi.
5. Penataran, seminar, diskusi panel
6. Lokakarya, *workshop*

Cara yang lebih populer adalah melalui penataran (*in-service training*) baik dalam rangka penyegaran maupun dalam rangka peningkatan kemampuan tenaga kependidikan. Cara-cara lainnya dapat dilakukan sendiri-sendiri (*self propelling growth*) atau bersama-sama (*collaborative effort*), misalnya mengikuti kegiatan: *ore-service training*, *on the job training*, seminar, *workshop*, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya.

d. Manajemen Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja tenaga pendidik meliputi kenaikan pangkat dan jabatan berdasarkan prestasi kerja dan peningkatan disiplin. Beberapa prinsip yang mendasari evaluasi kinerja guru adalah:

1. Evaluasi kinerja guru adalah sub-sistem dalam sistem manajemen kinerja yang berbasis pada model kompetensi sekolah.

2. Evaluasi kinerja guru juga berdasarkan hasil kerja individu dan umpan balik dari berbagai pihak.
3. Umpan balik bersifat 360 derajat artinya guru memperoleh masukan dari semua pihak, yaitu diri sendiri, atasan langsung, rekan kerja, siswa, dan tenaga kependidikan (penunjang).
4. Evaluasi kinerja guru adalah proses komunikasi yang terus menerus untuk mendorong perbaikan kinerja dan pengembangan kompetensi guru.
5. Evaluasi kinerja guru dapat dipakai untuk menganalisis kinerja guru, yakni guru tetap dan guru honorer, baik yang memiliki jabatan struktural maupun tidak.

e. Manajemen Pemberhentian Kerja

Pemberhentian kerja tenaga pendidik dan kependidikan merupakan proses yang membuat seseorang pegawai tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selamanya. Pemberhentian seorang pegawai dapat karena pelanggaran disiplin, pengunduran diri, pengurangan tenaga, meninggal, atau pensiun. Aturan tentang pemberhentian pegawai harus jelas karena menyangkut nasib seseorang dan dapat memicu ketidakpuasan seseorang yang dikenai tindakan ini. Untuk pemberhentian karena pengunduran diri harus dilihat apakah pegawai yang bersangkutan memiliki ikatan atau perjanjian tertentu dengan sekolah atau tidak. Sedangkan pemberhentian karena memasuki usia pensiun sebaiknya didahului oleh program persiapan pensiun.

Pemberhentian dengan hormat tenaga pendidik dan kependidikan atas dasar:

1. permohonan sendiri.
2. meninggal dunia.
3. mencapai batas usia pensiun, dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Sedangkan pemberhentian tidak dengan hormat tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan atas dasar:

1. Hukuman jabatan;

2. Akibat pidana penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan dapat dilakukan karena sebab lain di antaranya sebagai berikut :

1. Pemberhentian atas permintaan sendiri
2. Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun
3. Pemberhentian karena adanya penyederhanaan organisasi.
4. Pemberhentian karena melakukan pelanggaran
5. Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani
6. Pemberhentian karena meninggalkan tugas
7. Pemberhentian karena meninggal dunia atau hilang

2.4. Sertifikasi Guru

Dalam dokumen Sertifikasi Guru (Buku-1) disampaikan bahwa guru adalah salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di sekolah. Peran, tugas, dan tanggungjawab guru sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman/takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab. Untuk melaksanakan fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis tersebut, diperlukan guru yang profesional.

Sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Bab 1 Pasal 1 ayat 2). Sementara itu, profesional dinyatakan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kompetensi tenaga pendidik, khususnya guru, diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati,

dikuasai dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Kompetensi guru menentukan kualitas pelaksanaan pendidikan sekolah sebagaimana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional guru. Guru yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya secara profesional adalah guru yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, yang diperlukan dalam praktek pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Siswa, teman sejawat dan atasan dapat menilai tingkat kompetensi guru. Oleh karena penilaian ini didasarkan atas persepsi selama berinteraksi antara guru dengan para penilai maka penilaian ini disebut penilaian persepsional.

Salah satu tugas kepala sekolah adalah secara berkala melakukan evaluasi kinerja para tenaga pendidik (guru) SMK. Landasan hukum penyelenggaraan evaluasi kinerja guru sebagai bagian dari sertifikasi guru adalah :

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Dasar dan Menengah
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Guru
6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2009 tentang Tunjangan Profesi Guru dan Dosen, Tunjangan Khusus Guru dan Dosen, serta Tunjangan Kehormatan Profesor
7. Peraturan Mendiknas Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 tentang Sertifikasi Pendidik Untuk Guru

Kualifikasi akademik dan unjuk kerja, tingkat penguasaan kompetensi sebagaimana yang dinilai orang lain dan diri sendiri, dan pernyataan kontribusi

dari diri sendiri, secara bersama-sama, akan mengindikasikan profesionalisme guru. Profesionalisme seorang guru dan kewenangan mengajarnya dinyatakan melalui pemberian sertifikat pendidik. Sebagai penghargaan atas profesionalisme guru, pemerintah menyediakan berbagai tunjangan serta maslahat yang terkait dengan profesionalisme seorang guru.

2.5. Sistem Akreditasi On-line

Melalui surat Dirjen Pendidikan Menengah No 475/D/PR/2012 tanggal 16 Agustus 2012, ditetapkan perihal Penilaian Manajemen Sekolah Menengah berbasis TIK. Sistem Penilaian *On-line* ini memberi manfaat bagi SMA/SMK, terutama untuk mekanisme program BOS, program Bantuan Siswa Miskin, program bantuan sarana prasarana, dan program penetapan peserta Ujian Nasional. Sejumlah SMK telah dipilih untuk menjadi koordinator gugus SMK di area terdekat, dan bertugas memberikan pelatihan tentang Paket Aplikasi Sekolah (PAS). Dari program ini, sistem dikembangkan saat ini menjadi sistem akreditasi *on-line*. Pelaksanaan akreditasi *on-line* jenjang SMA/MA dan SMK pada 15 Provinsi (DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, D.I. Yogyakarta, Jawa Timur, Banten, Aceh, Sumatera Utara, Bengkulu, Kepulauan Riau, Sumatera Selatan, Lampung, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, dan Bali) dibuka pada tanggal 16 April - 31 Juli 2012.

Aplikasi Rintisan Pelaksanaan Akreditasi *On-line* adalah suatu aplikasi yang akan dipergunakan oleh sekolah yang akan mendaftarkan sekolahnya untuk diakreditasi. Untuk melakukan proses Rintisan Pendaftaran Akreditasi On-line ini diharapkan sebaiknya sudah memiliki *email account* sendiri dengan nama *account* yang mudah diingat. Khusus untuk SMK, akreditasi SMK diberlakukan per program keahlian.

Sekolah yang akan diakreditasi harus memenuhi persyaratan:

1. memiliki Surat Keputusan Pendirian/Operasional Sekolah;
2. memiliki peserta didik pada semua tingkatan kelas/Program Keahlian;
3. memiliki sarana dan prasarana pendidikan;
4. memiliki pendidik dan tenaga kependidikan;
5. melaksanakan kurikulum yang berlaku; dan
6. telah menamatkan peserta didik.

Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh sekolah dalam melakukan Rintisan Pendaftaran Akreditasi *On-line* adalah sebagai berikut :

1. Membuka *website* BAN-S/M dengan alamat : <http://www.ban-sm.or.id>;
2. Mengunduh dan mencetak file Perangkat Akreditasi;
3. Mengisi Instrumen Akreditasi dan Instrumen Pengumpulan Data dan Informasi;
4. Mengunduh dan mencetak file Aplikasi Penskoran dan Pemingkatan Hasil Akreditasi;
5. Mengisi aplikasi pada butir-4 sesuai dengan isian instrumen akreditasi pada butir 3;
6. Mengirim isian melalui *website* BAN-S/M, sekaligus mendaftar;
7. Bukti pengisian pada butir 3 harap disimpan untuk bukti fisik dan ditunjukkan pada saat asesor melakukan visitasi ke sekolah.

Sebuah SMK dapat memiliki satu atau beberapa program keahlian. Menurut Direktorat Pembinaan SMK (2012) ada enam kelompok program keahlian yaitu:

1. Bisnis dan Manajemen
2. Teknologi dan Rekayasa
3. Teknologi Informasi dan Komunikasi
4. Kesehatan
5. Seni, Kerajinan, Pariwisata
6. Agribisnis dan Agroindustri

Setiap program keahlian harus menjalani proses akreditasi. Ada delapan standar akreditasi SMK yang telah ditetapkan pemerintah yaitu :

1. Isi
2. Proses
3. Kompetensi Lulusan
- 4. Tenaga Pendidik dan Kependidikan**
5. Sarana dan Prasarana
6. Pengelolaan
7. Pembiayaan
8. Penilaian Pendidikan

Sebagai contoh, pada buku Instrumen Akreditasi, butir 63-78 memuat butir evaluasi terhadap kinerja tenaga pendidik SMK per program keahlian yaitu :

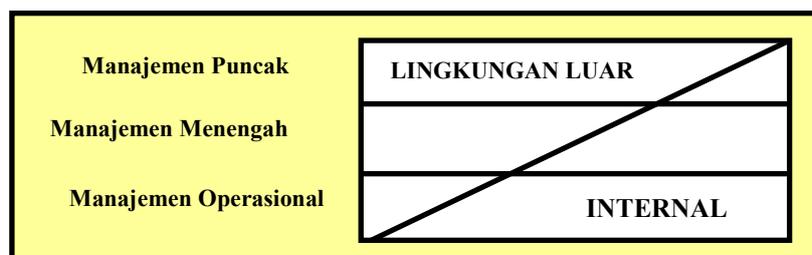
1. Guru memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV). Untuk bidang tertentu, kualifikasi kepakaran ditunjukkan dengan pengakuan lain setingkat S1 atau D-IV.
2. Guru mata pelajaran mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya
3. Program keahlian memiliki guru mata pelajaran produktif sesuai dengan jumlah rombелnya
4. Guru memiliki kesehatan jasmani dan rohani untuk menjalankan tugas mengajar dan tugas lainnya.
5. Guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran
6. Guru memiliki integritas kepribadian dan bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku
7. Guru berkomunikasi secara efektif dan santun dengan sesama guru, tenaga kependidikan, dan orangtua siswa.
8. Guru menguasai materi pelajaran yang diampu serta mengembangkannya dengan metode ilmiah.
9. Guru mata pelajaran produktif memiliki sertifikat sesuai dengan keahliannya.
10. Guru mata pelajaran produktif memiliki satu kompetensi utama dan dua kompetensi tambahan.
11. Kepala program keahlian berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik, dan Surat Keputusan (SK) sebagai kepala program keahlian.
12. Kepala program keahlian memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV), atau pakar kejuruan lain yang setingkat untuk bidang tertentu.
13. Kepala Program keahlian memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun.
14. Kepala program keahlian memiliki kemampuan manajerial yang ditunjukkan dengan keberhasilan mengelola program keahlian.

15. Kepala program keahlian memiliki kemampuan kewirausahaan yang ditunjukkan antara lain dengan adanya naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sebagai sumber belajar siswa.
16. Kepala sekolah/madrasah atau kepala program keahlian melakukan supervisi dan monitoring.

2.6. Manajemen Pendidikan

Secara umum dikatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya (George R. Terry, 1997). Definisi lain menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan antaranggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner AF, 1998).

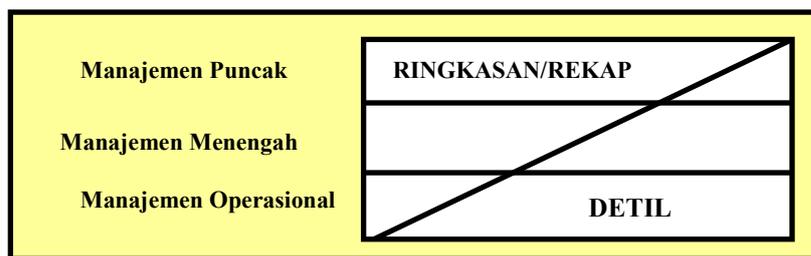
Pada dasarnya dalam proses penggunaan sistem informasi, seorang manajer sebelumnya harus memahami posisi dari hierarki/tingkatan manajemen di mana dia berada, sebagaimana dikemukakan oleh (Raymond McLeod, Jr., 2010) bahwa tingkatan manajerial terdiri dari manajemen puncak (*Strategic Planning Level atau Top Management*), manajemen menengah (*Management Control Level atau Middle Management*), dan manajemen operasional (*Operational Control Level atau Lower Management*). Posisi tersebut sangat berpengaruh terhadap sumber dan format informasi yang dibutuhkan oleh seorang manajer (pimpinan) sebagai bahan proses pengambilan keputusan. Sumber informasi dan bentuk informasi yang dibutuhkan oleh seorang manajer berdasarkan hierarkinya dapat dilihat pada Gambar-2.4.



Gambar-2.4. Sumber Informasi Menurut Kebutuhan Pihak Manajemen

Dalam organisasi pendidikan (sekolah), sumber informasi yang dibutuhkan oleh seorang pimpinan sekolah yang menduduki posisi paling atas cenderung lebih banyak dari luar sekolah. Hal ini diperlukan untuk pengembangan pelayanan sekolah, komparasi dengan sekolah pesaing, mencari strategi baru untuk inovasi demi peningkatan kapabilitas sekolah. Dengan demikian, sekolah yang dipimpinnya memiliki daya saing yang tinggi untuk mempertahankan eksistensi di masa mendatang. Semakin rendah tingkat manajerial seseorang akan lebih banyak membutuhkan sumber informasi dari internal sekolah.

Adapun bentuk informasi yang dibutuhkan oleh seorang pimpinan sekolah yang menduduki posisi teratas cenderung lebih singkat karena kemampuan pimpinan pada posisi manajemen puncak diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi dalam menerjemahkan bentuk informasi yang berasal dari eksternal maupun internal lembaga pendidikan tersebut. Gambar-2.5 memperlihatkan format atau bentuk informasi yang dibutuhkan oleh setiap level manajemen organisasi.



Gambar-2.5 Bentuk informasi Menurut Kebutuhan Pihak Manajemen

Semakin rendah posisi manajerial seseorang, bentuk informasi harus lebih terperinci karena kemampuan menerjemahkan informasi manajemen tingkat menengah maupun tingkat bawah lebih ke arah operasional. Bentuk informasi harus lebih jelas dan detail misalnya instruksi atau pemberitahuan kepada para karyawan.

2.7. Peran Sistem Informasi Dalam Manajemen Pendidikan

Lembaga pendidikan di Indonesia merupakan organisasi yang memiliki orientasi ganda (*multiple oriented*), yaitu organisasi yang berorientasi sosial dan orientasi bisnis. Orientasi sosial pendidikan bertujuan meningkatkan kecerdasan

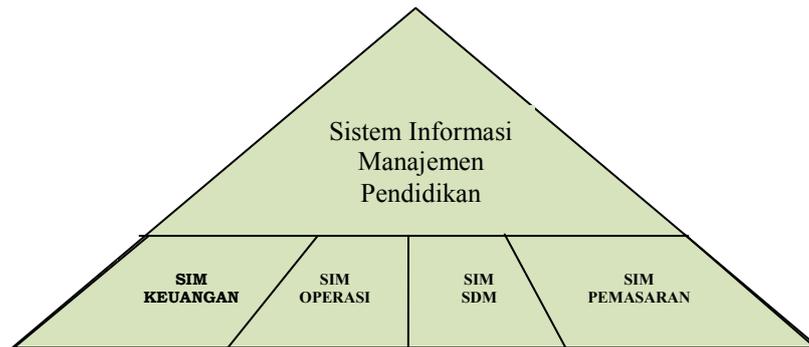
bangsa sedangkan orientasi bisnis pendidikan dalam mempertahankan eksistensi maupun operasionalnya harus memiliki dana yang cukup memadai. Dengan demikian, lembaga pendidikan tersebut akan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan handal di dunia kerja.

Sistem informasi pendidikan yang dibutuhkan dalam organisasi pendidikan idealnya adalah bagaimana para pengambil keputusan bidang pendidikan dapat dengan mudah mencari informasi sebagai bahan dalam proses pengambilan keputusan bidang pendidikan. Misalnya, berapa jumlah sumber daya manusia pendidikan yang dibutuhkan, jenis sekolah, tingkatan sekolah, pelaksanaan kurikulum, perkembangan lembaga pendidikan lokal, regional, nasional, bahkan internasional, untuk dapat memperbaiki kinerja dunia pendidikan masa lalu, masa kini, maupun masa yang akan datang.

Dalam menghadapi globalisasi, dunia pendidikan harus secepatnya berbenah diri dalam meningkatkan sistem informasi guna menunjang daya saing sumber daya manusia yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut. Sistem informasi yang akan diciptakan harus seimbang antara infrastruktur teknologi yang tersedia dengan kemampuan sumber daya manusianya sehingga tidak terjadi ketimpangan yang sangat jauh, dan sistem informasi tidak dapat terwujud secara signifikan dalam menunjang kuantitas maupun kualitas pendidikan secara mendasar. Di samping itu, sistem informasi semakin dibutuhkan oleh lembaga pendidikan, khususnya dalam meningkatkan kelancaran aliran informasi dalam lembaga pendidikan, kontrol kualitas, dan menciptakan aliansi atau kerja sama dengan pihak lain yang dapat meningkatkan nilai lembaga pendidikan tersebut.

Peran sistem informasi dalam fungsi-fungsi manajemen pendidikan mencakup sistem informasi manajemen operasi, sistem informasi manajemen keuangan, sistem informasi manajemen pemasaran, dan sistem informasi manajemen sumberdaya manusia. Mengingat pendidikan termasuk jasa (*service*) maka pembahasan lebih berorientasi ke manajemen jasa. Oleh karena itu, pembahasan fungsional manajemen yang diuraikan akan menekankan bagaimana informasi jasa pendidikan dapat disajikan, disampaikan, dan digunakan oleh para pemangku kepentingan pendidikan.

Keputusan yang akan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi lembaga pendidikan akan didasarkan atas sistem informasi fungsional manajemen pendidikan. Pembahasan pada bagian ini didasarkan atas pokok pemikiran dari Raymon (2001), bahwa setiap organisasi pendidikan untuk mempertahankan eksistensinya harus berpegang pada keputusan yang didasarkan atas sistem informasi yang akurat. Sistem informasi fungsional manajemen pendidikan diilustrasikan dalam Gambar-2.6 berikut.



Gambar-2.6 Sistem Informasi Manajemen Pendidikan

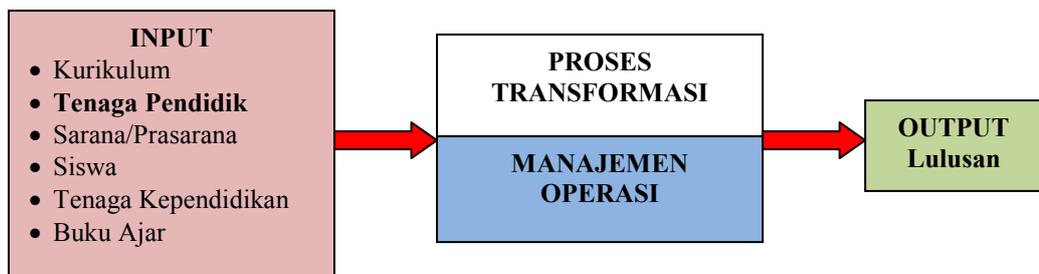
Pada Gambar-2.6 ini ditunjukkan bahwa integrasi dari setiap fungsional manajemen pendidikan akan menghasilkan sistem informasi manajemen pendidikan yang akurat sebagai pendukung keputusan bidang pendidikan. Misalnya, keputusan pada bidang manajemen keuangan, operasi pendidikan, sumber daya manusia pendidikan (tenaga pendidik dan kependidikan) dan keputusan tentang publikasi (pemasaran jasa) pendidikan.

2.8. Manajemen Kegiatan Pendidikan

Menurut Lovelock (2003) pendidikan merupakan jenis jasa yang diciptakan oleh penyedia jasa untuk disampaikan secara langsung pada pola pikir seseorang. Jasa pendidikan disajikan untuk mengisi dan membentuk pola pikir siswa didik. Operasi jasa pendidikan lebih menekankan pada bagaimana menyajikan jasa pendidikan agar dapat diterima dengan tepat oleh siswa didik.

Gambar-2.7 memperlihatkan proses operasi jasa pendidikan. Input berupa kurikulum, tenaga kependidikan, perlengkapan, peserta didik, dan buku ajar. Proses transformasi merupakan kegiatan belajar-mengajar yang melingkupi

pendidikan kognitif, afektif, dan motorik. Kegiatan ini memerlukan komponen *input* pendukung yaitu sarana laboratorium/perpustakaan, sarana administrasi, tenaga kependidikan, dan sarana belajar di kelas. Komponen *output* berupa lulusan yang menjadi ukuran produktivitas lembaga pendidikan.



Gambar-2.7. Proses Transformasi Manajemen Pendidikan

Dua kelompok SDM berkerja dan bertanggungjawab terhadap manajemen operasi jasa pendidikan. Selanjutnya Gambar-16 memperlihatkan dua jenis SDM dalam manajemen operasi jasa pendidikan. Jenis SDM *back office* adalah SDM yang bekerja di belakang layar, misalnya tenaga administrasi, keamanan sekolah, kebersihan, dll. Jenis SDM *front office* adalah mereka yang langsung melakukan proses operasi pendidikan (belajar mengajar) yaitu para guru. Mereka berperan sebagai penyaji dan penyampai jasa pendidikan secara langsung.



Gambar-2.8. Komponen SDM dalam Manajemen Pendidikan

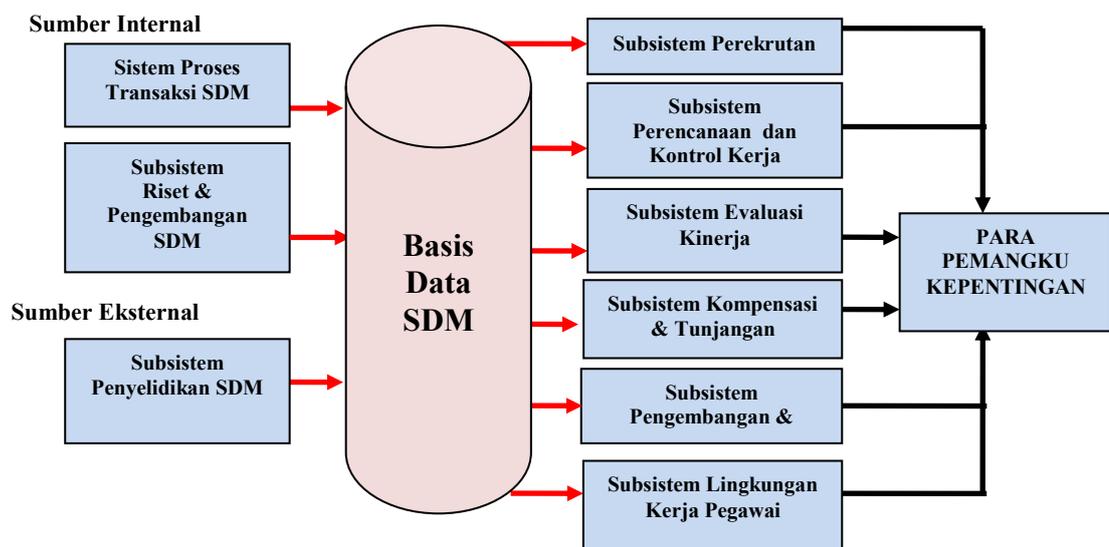
2.9. Sistem Informasi Manajemen SDM Pendidikan

Efektivitas kegiatan tenaga pendidik dan kependidikan bergantung pada kemampuan lembaga pendidikan dalam memperoleh, menyimpan, memelihara,

dan mengolah data sumber daya manusia. Banyak lembaga pendidikan telah menyadari pentingnya pemenuhan kebutuhan informasi tenaga pendidik dan kependidikan. SIM tenaga pendidik dan kependidikan dikembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas serta mendukung program pengembangan sumber daya manusia, dan mendukung proses pengambilan keputusan (*decision support system*) pada level pimpinan sekolah dan pimpinan program keahlian.

Gambar-2.9 memperlihatkan model SIM tenaga pendidik dan kependidikan sekolah menggunakan konsep *input-proses-ouput*. Komponen Input meliputi tiga sub-komponen yaitu :

1. *Transaction Processing System* (Sistem Pengolahan Transaksi), sebagai sumber data internal. Sistem ini mengelola data kepegawaian yang berupa:
 - Data (relatif) tetap/tidak sering berubah, contoh: tanggal lahir, nama, jenis kelamin, tanggal mulai kerja.
 - Data berubah pada saat-saat tertentu sesuai kebutuhan, contoh: data golongan gaji, alamat, jabatan, unit kerja.
 - Data berubah rutin akibat adanya transaksi rutin pegawai, contoh: data kehadiran, data gaji, data cuti, data tunjangan, data pinjaman uang, data lembur.



Gambar-2.9 Model SIM SDM Pendidikan

2. Subsistem penelitian dan pengembangan (litbang) sebagai sumber data internal, bertugas mengumpulkan data melalui kegiatan penelitian khusus. Contoh: penelitian suksesi (*succession study*), analisis dan evaluasi jabatan (*job analysis and evaluation*), penelitian terkait keluhan pegawai (*grievance studies*).
3. Subsistem penyelidikan SDM sebagai sumber data eksternal. Berfungsi mengumpulkan data yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari lingkungan perusahaan yang meliputi:
 - **Intelijen Pemerintah.** Pemerintah (misal Kemendiknas) menyediakan data dan informasi yang membantu perusahaan/sekolah mengikuti berbagai peraturan ketenagakerjaan (misal ijin kerja pengajar asing).
 - **Intelijen Pemasok.** Pemasok mencakup perusahaan seperti perusahaan asuransi, yang memberikan tunjangan pegawai, dan lembaga penempatan lulusan universitas serta agen tenaga kerja yang berfungsi sebagai sumber pegawai baru. Para pemasok ini menyediakan data dan informasi yang memungkinkan perusahaan melaksanakan fungsi perekrutan dan penerimaan. Misal jasa asuransi, kesehatan, pensiun, parkir, kantin, asrama, dll
 - **Intelijen Serikat Pekerja.** Serikat pekerja memberikan data dan informasi yang digunakan dalam mengatur kontrak kerja antara serikat pekerja dan perusahaan. Misal hak dan kewajiban pekerja, jam kerja, jam lembur, kepakaran/keahlian.
 - **Intelijen Masyarakat Global.** Masyarakat global menyediakan informasi yang menjelaskan sumber daya lokal seperti perumahan, pendidikan, dan rekreasi. Informasi ini digunakan untuk merekrut pegawai dalam skala lokal, nasional dan internasional, dan untuk mengintegrasikan pegawai yang ada ke dalam komunitas lokalnya. Misal hukum perburuhan internasional, HAM.
 - **Intelijen Masyarakat Keuangan.** Masyarakat keuangan memberikan data dan informasi ekonomi yang digunakan dalam perencanaan personal. Misal upah minimum regional, standar tunjangan jabatan, tunjangan keahlian (kepakaran).

- **Intelijen Pesaing.** Dalam industri tertentu yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sangat khusus, seperti industri komputer, sering terjadi perpindahan pegawai dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Beberapa perusahaan memandang pesaing mereka sebagai sumber pegawai baru yang baik, dan mengumpulkan informasi mengenai praktek personalia pesaing, dan mungkin informasi perorangan yang berpotensi untuk direkrut. Misal info tentang perusahaan jasa/produk sejenis.

Hasil komponen input SI SDM dimasukkan ke dalam suatu basisdata yang telah dirancang. Basisdata menghimpun hasil ketiga komponen input, dan digunakan sebagai data input untuk mendukung pengolahan enam subsistem tenaga pendidik yaitu Perekrutan, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Evaluasi Kinerja, Kompensasi & Tunjangan, dan pemberhentian (pensiun). Komponen Output memuat enam sub-komponen yaitu :

1. **Subsistem Perekrutan.** Merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengadaan tenaga kerja secara eksternal maupun internal. Informasi-informasi ini diantaranya adalah informasi pasar tenaga kerja, penjadwalan wawancara, perekrutan dan analisis rekrutmen.
2. **Subsistem Perencanaan dan Kontrol Kerja.** Merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer level manajemen untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Informasi ini meliputi informasi untuk analisis perputaran tenaga kerja (turnover), anggaran biaya tenaga kerja dan perencanaan tenaga kerja itu sendiri.
3. **Subsistem Evaluasi Kinerja.** Merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi. Informasi-informasi ini meliputi informasi pelatihan, penilaian atau evaluasi kerja, evaluasi keahlian, karir, realokasi jabatan, suksesi, dan kedisiplinan.
4. **Subsistem Kompensasi & Tunjangan.** Menyusun sistem dan skala gaji sesuai golongan kepegawaian. Analisis kompensasi terhadap berbagai kinerja pegawai (reward and punishment). Misal SK Yayasan tentang hibah penelitian dosen.

5. **Subsistem Pengembangan dan Benefit.** Menyusun sistem benefit pegawai misalnya dana pensiun, koperasi, asuransi kesehatan. Menyusun Pengembangan karir pegawai seperti promosi jabatan, rotasi/mutasi.
6. **Subsistem Lingkungan Kerja.** Mengolah data dari ketiga komponen input menjadi subsistem keselamatan kerja, subsistem kesehatan karyawan, subsistem transportasi pegawai.

Informasi keluaran (*output*) dimanfaatkan oleh para pengguna (pemangku kepentingan organisasi) untuk mendukung pengambilan keputusan di bidang SDM.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kegiatan pengamatan di lokasi penelitian dan studi literatur peraturan pemerintah. Analisis terhadap model sistem manajemen evaluasi kinerja sdm SMK dilakukan menggunakan kasus uji di sebuah SMK sehingga diperoleh kesimpulan dan saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

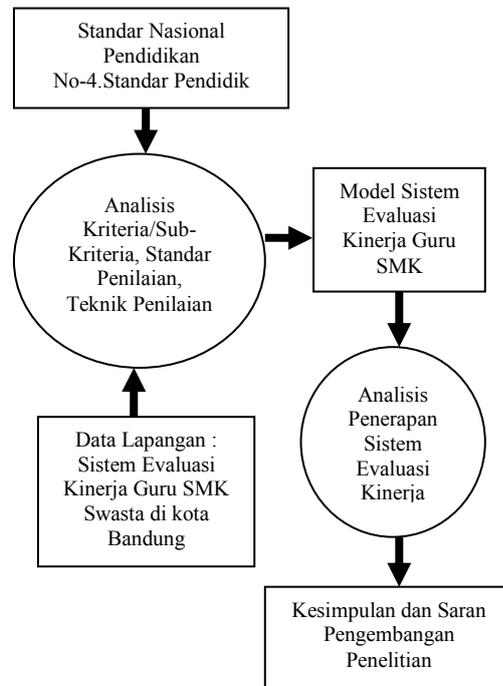
3.1. Skema Penelitian

Skema penelitian dimodelkan dalam Gambar-3.1. Komponen masukan adalah butir-butir yang termuat dalam standar guru dan tenaga kependidikan (standar nasional pendidikan dan sistem akreditasi SMK), standar dalam sistem sertifikasi guru, serta prosedur penilaian kinerja guru yang berlaku di sebuah SMK Swasta di kota Bandung. Proses analisis memuat langkah-langkah penyusunan kriteria utama, sub-kriteria, penyusunan standar penilaian, serta pemilihan teknik penilaian. Komponen keluaran adalah sebuah model sistem evaluasi kinerja guru SMK. Model ini menjadi komponen input untuk proses uji kasus di SMK Swasta di kota Bandung, dan akhirnya diperoleh sejumlah kesimpulan dan saran pengembangan penelitian lebih lanjut.

Metodologi penelitian:

1. Analisis dokumen peraturan pemerintah :
 - a. Standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam sistem pendidikan nasional dan sistem akreditasi SMK.
 - b. Sistem sertifikasi guru
2. Analisis sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK:
 - a. Analisis kriteria evaluasi kinerja (kriteria utama dan sub-kriteria) dalam sistem evaluasi kinerja guru SMK.
 - b. Analisis standar penilaian kinerja guru SMK terhadap kriteria yang terukur berbasis normalisasi (profit/biaya) dan berbasis tabel konversi.
 - c. Analisis dua teknik penilaian yaitu *Weighting Method* dan *Grid Analysis*.

3. Analisis model sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK menggunakan kasus uji di sebuah SMK Swasta di kota Bandung.



Gambar-3.1 Skema Penelitian

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian bertempat di sebuah SMK swasta di kota Bandung, di bawah naungan sebuah yayasan pendidikan swasta yang mengelola pendidikan TK, SD, SMP, SMA, dan SMK. SMK ini fokus pada pendidikan di bidang Bisnis dan Manajemen. Kurikulum 2013-2014 memuat tiga program keahlian yaitu Keuangan (Akuntansi), Tata Niaga (Pemasaran) serta program Administrasi (Administrasi Perkantoran). Jumlah guru terhitung sampai dengan tahun 2013 adalah 75 guru, termasuk 24 guru pengajar bidang ilmu keahlian.

3.4. Ruang Lingkup Data

Dari hasil analisis kuesioner yang dibagikan kepada siswa kelas-X pada tahap pra-penelitian (Rosa, 2012), diperoleh penilaian dan harapan siswa terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas guru SMK. Sejalan dengan kebutuhan guru

yang sudah memiliki ijazah S-1 dan sertifikasi guru, maka proses manajemen guru yang meliputi manajemen perekrutan, perencanaan tugas kerja, pelaksanaan tugas, pembinaan dan pengembangan diri, pengendalian dan evaluasi kinerja. Semua proses ini merupakan proses administrasi pendidikan yang harus dimiliki setiap SMK dan dikelola dengan baik.

3.5. Sumber Data dan Instrumen Penelitian

Nara sumber di lokasi penelitian adalah kepala SMK dan ketua program keahlian. Peneliti sebagai instrumen terlibat dalam pengamatan langsung, persiapan pra-lapangan, wawancara dan pengamatan, serta studi dokumen internal.

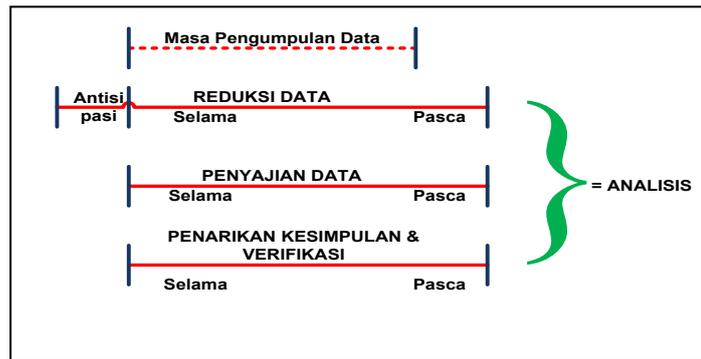
3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian yang digunakan adalah pengamatan, wawancara, dan studi dokumentasi di lokasi studi kasus penelitian yaitu sebuah SMK swasta di kota Bandung. Menurut O'Sullivan, Rassel, Berner (*Research Methods for Public Administrators*, 2003) studi kasus merupakan strategi penelitian untuk dapat menjawab pertanyaan: Bagaimana (*how*) dan apa sebabnya (*why*) suatu variabel atau alternatif ditetapkan? Penelitian dengan menggunakan studi kasus ditujukan untuk mengamati:

1. Tingkat keberhasilan program atau kebijakan yang sedang dijalankan
2. Dampak secara umum, serta dampak yang bersifat unik atau ambigu
3. Situasi dan kondisi dimana perilaku para pemeran yang beragam.

3.7. Analisis Data Penelitian

Proses analisis data penelitian menggunakan teknik Flow-Analysis, seperti pada Gambar-3.2. Data dan informasi yang diperoleh dianalisis (proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan) untuk menghasilkan skema model evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK. Analisis dilanjutkan dengan uji kasus di sebuah SMK swasta di kota Bandung.



Gambar-3.2. Analisis Data: Flow-Analysis

Sebagai tahap akhir penelitian, ditarik kesimpulan terhadap seluruh proses penelitian dan saran untuk pengembangan penelitian lebih lanjut.

BAB 4

ANALISIS KEBUTUHAN SISTEM

Analisis kebutuhan sistem diawali dengan pengumpulan data, analisis hasil pengumpulan data, dan analisis model sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK. Analisis dilakukan terhadap beberapa teknik penilaian dan pengambilan keputusan untuk mendukung pimpinan SMK dalam mengelola sistem evaluasi kinerja staf SMK.

4.1. Analisis Butir-Butir Penilaian Akreditasi SMK

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mempelajari dokumen, mewawancarai pimpinan SMK, serta melakukan uji kasus terhadap beberapa metode pengambilan keputusan. Dokumen resmi yang digunakan adalah dokumen Standar Pendidikan Nasional, dokumen perangkat akreditasi SMK, dan dokumen Sistem Sertifikasi Guru.

Standar guru dan tenaga kependidikan dalam Standar Pendidikan Nasional memuat 25 butir penilaian. Dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2009, tentang butir-butir akreditasi SMK/MAK, ditetapkan delapan butir penilaian hasil akreditasi SMK/MAK. Tabel-4.1 memperlihatkan delapan butir penilaian tersebut.

Tabel-4.1 Bobot Komponen Instrumen Akreditasi SMK/MAK

No.	Komponen Akreditasi	Nomor Butir	Jumlah Butir	Bobot Komponen
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Standar Isi	1 – 18	18	12
2	Standar Proses	19 – 31	13	15
3	Standar Kompetensi Lulusan	32 – 62	31	13
4	<i>Standar Pendidik dan Tendik</i>	<i>63 – 87</i>	<i>25</i>	<i>15</i>
5	Standar Sarana dan Prasarana	88 – 112	25	13
6	Standar Pengelolaan	113 – 138	26	10
7	Standar Pembiayaan	139 – 164	26	11
8	Standar Penilaian Pendidikan	165 – 185	21	11
Jumlah			185	100

Pada Tabel-4.1 ada 25 butir standar pendidik dan tenaga kependidikan yang dijabarkan dalam butir nomor 63-87. Standar ini berbobot tertinggi (bersama standar proses), yaitu 15 dari total bobot akreditasi 100.

Tabel-4.2 memperlihatkan 25 butir standar guru dan tenaga kependidikan SMK disertai dengan nilai setiap butirnya. Dari 25 butir standar guru SMK, sepuluh butir (nomor butir 63-72) merujuk kepada penilaian pribadi guru, enam butir (nomor butir 73-78) merujuk kepada penilaian kepala program keahlian, dan sembilan butir (nomor butir 79-87) sisanya merujuk kepada penilaian bagi tenaga kependidikan SMK.

Tabel-4.2 Standar Guru dan Tenaga Kependidikan SMK

No Butir	Bobot Butir	Deskripsi Butir
63	4	Guru memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV). Untuk bidang tertentu, kualifikasi kepakaran ditunjukkan dengan pengakuan lain setingkat S1 atau D-IV.
64	4	Guru mata pelajaran mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
65	4	Program keahlian memiliki guru mata pelajaran produktif sesuai dengan jumlah rombелnya.
66	4	Guru memiliki kesehatan jasmani dan rohani untuk menjalankan tugas mengajar dan tugas lainnya.
67	3	Guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran.
68	4	Guru memiliki integritas kepribadian dan bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku.
69	4	Guru berkomunikasi secara efektif dan santun dengan sesama guru, tenaga kependidikan, dan orangtua siswa.
70	4	Guru menguasai materi pelajaran yang diampu serta mengembangkannya dengan metode ilmiah.
71	4	Guru mata pelajaran produktif memiliki sertifikat sesuai dengan keahliannya.
72	3	Guru mata pelajaran produktif memiliki satu kompetensi utama dan dua kompetensi tambahan.

Tabel-4.2 Standar Guru dan Tenaga Kependidikan SMK (Lanjutan)

No Butir	Bobot Butir	Deskripsi Butir
73	3	Kepala program keahlian berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik, dan Surat Keputusan (SK) sebagai kepala program keahlian.
74	3	Kepala program keahlian memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV), atau pakar kejuruan lain yang setingkat untuk bidang tertentu.
75	2	Kepala Program keahlian memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun.
76	3	Kepala program keahlian memiliki kemampuan manajerial yang ditunjukkan dengan keberhasilan mengelola program keahlian.
77	3	Kepala program keahlian memiliki kemampuan kewirausahaan yang ditunjukkan antara lain dengan adanya naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sebagai sumber belajar siswa.
78	3	Kepala sekolah/madrasah atau kepala program keahlian melakukan supervisi dan monitoring.
79	3	Tenaga administrasi minimum memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.
80	2	Tenaga administrasi memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.
81	3	Tenaga perpustakaan minimum memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.
82	3	Tenaga perpustakaan minimum memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.
83	4	Kepala laboratorium/bengkel program keahlian memiliki kualifikasi akademik minimum sesuai standar tenaga laboratorium sekolah/madrasah yang tertuang dalam Permendiknas.
84	4	Teknisi laboratorium/bengkel program keahlian memiliki kualifikasi akademik minimum sesuai dengan standar tenaga laboratorium sekolah/madrasah yang tertuang dalam Permendiknas.
85	3	Laboran program keahlian memiliki kualifikasi akademik minimum sesuai standar tenaga laboratorium sekolah/madrasah yang tertuang dalam Permendiknas.
86	1	Program keahlian memiliki tenaga layanan khusus.
87	3	Program keahlian memiliki tenaga teknisi <i>maintenance</i> peralatan dan gedung.
Jumlah	81	

Bobot nilai terbesar (nilai=4) ditujukan untuk penilaian terhadap pribadi guru dan kepala laboratorium SMK. Tabel-4.3 memperlihatkan salah satu contoh butir-70 dalam Standar Guru dan Tenaga Kependidikan SMK, yaitu tentang penguasaan terhadap materi pelajaran dan kemampuan mengembangkannya dengan metode ilmiah.

Tabel-4.3 Butir-70 Standar Guru SMK

Butir-70	Guru menguasai materi pelajaran yang diampu serta mengembangkannya dengan metode ilmiah.
A.	Sebanyak 76% – 100% guru memiliki penguasaan materi mata pelajaran, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan
B.	Sebanyak 51% – 75% guru memiliki penguasaan materi mata pelajaran, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan
C.	Sebanyak 26% – 50% guru memiliki penguasaan materi mata pelajaran, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan
D.	Sebanyak 1% – 25% guru memiliki penguasaan materi mata pelajaran, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan
E.	Tidak ada guru memiliki penguasaan materi mata pelajaran, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan

Sistem Akreditasi SMK menetapkan nilai tertinggi butir-70 adalah 4 apabila kondisi nomor A terpenuhi, dan seterusnya nilai menurun menjadi bernilai 0(nol) apabila kondisi E yang terjadi. Nilai setiap butir Standar Guru SMK merupakan nilai kumulatif dari kelompok guru dalam satu program keahlian di SMK, dan berarti nilai pribadi seorang guru akan mempengaruhi nilai kelompok guru.

4.2. Analisis Sistem Evaluasi Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan SMK

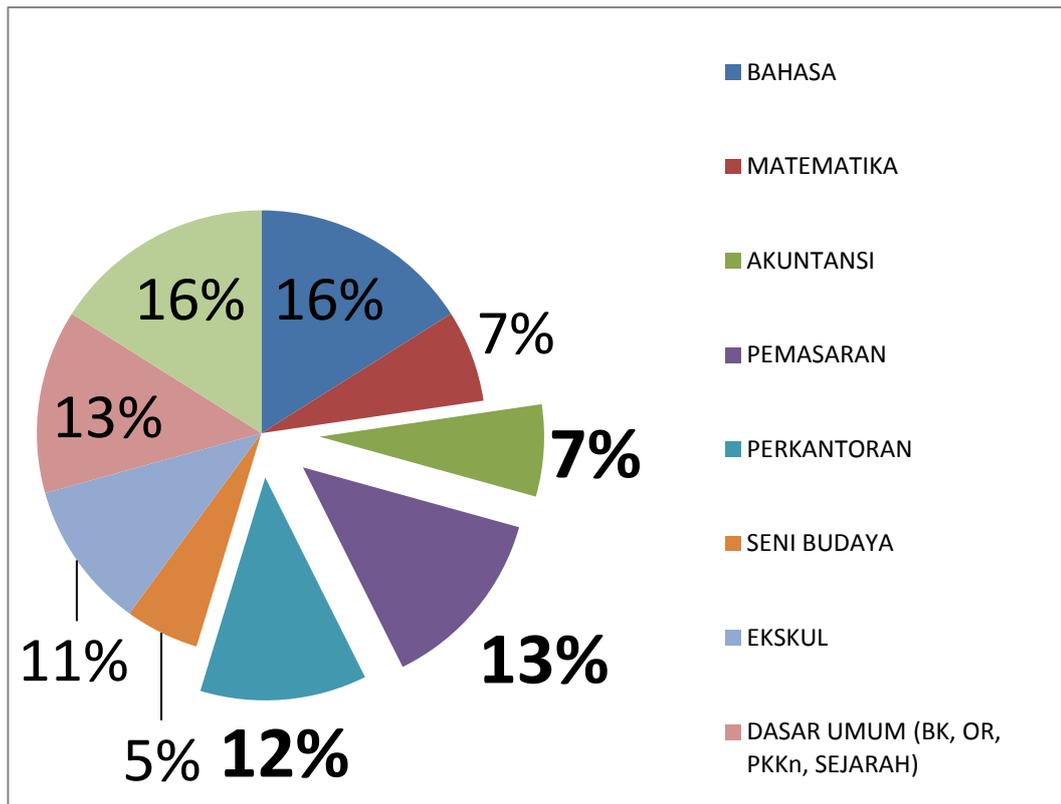
Studi kasus dilakukan ke sebuah SMK di kota Bandung. Pengumpulan data melalui kegiatan wawancara dengan pimpinan SMK dan mempelajari dokumen internal yang digunakan dalam proses evaluasi kinerja guru SMK. SMK ini fokus pada pendidikan di bidang Bisnis dan Manajemen. Kurikulum 2013-2014 memuat tiga program keahlian yaitu Keuangan (Akuntansi), Tata Niaga (Pemasaran) serta program Administrasi (Administrasi Perkantoran).

Jumlah guru terhitung sampai dengan tahun 2013 adalah 75 guru, termasuk 24 guru pengajar bidang ilmu keahlian. Tabel-4.4 memperlihatkan distribusi 24 guru SMK sesuai program keahlian. 51 guru lainnya merupakan guru yang mengajar lintas program keahlian.

Gambar-4.1 memperlihatkan grafik pemetaan guru SMK. Kelompok “Lain-lain” adalah gabungan kelompok guru yang jumlahnya di bawah empat orang.

Tabel-4.4 Data Guru Keahlian SMK

No	Program	Jumlah	%
1	Akuntansi	5	7
2	Pemasaran	10	13
3	Administrasi Perkantoran	9	12



Gambar-4.1 Pemetaan Jumlah Guru SMK

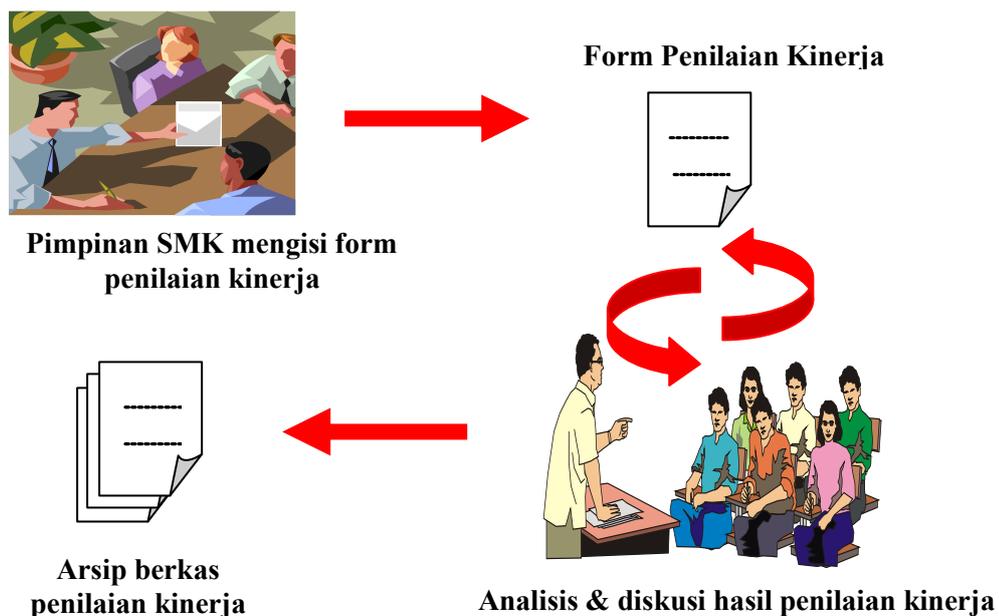
Evaluasi kinerja guru dilakukan oleh kepala SMK bersama kepala program keahlian, setiap akhir tahun ajaran. Tabel-4.5 memperlihatkan kriteria penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan. Penilaian menggunakan enam kriteria tunggal (tidak memiliki sub-kriteria).

Tabel-4.5 Kriteria Penilaian Kinerja

No	Kriteria	Deskripsi
1	Ketertiban	Kehadiran ; keterlambatan
2	Kedisiplinan	Kesiapan mengajar, kesiapan evaluasi belajar
3	Loyalitas	Kesediaan menjalankan tugas dan kerja lembur selain tugas mengajar
4	Kreativitas	Kemampuan mengembangkan alat ajar/praktek; Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak pendukung kegiatan magang siswa
5	Relasi Sosial	Keluwesannya dalam bergaul/ber-relasi dengan guru, siswa, orangtua siswa, dan pihak eksternal SMK.
6	Kepribadian	Integritas; Kejujuran; Bertanggungjawab; Kebersihan; Kerapihan.

Basis penilaian menggunakan nilai angka dalam rentang 1-10 untuk setiap kriteria dan teknik penilaian menggunakan *Weighting Average Method*, yaitu menghitung nilai rata-rata dari total nilai yang diperoleh seorang guru.

Gambar-4.2 memperlihatkan diagram proses bisnis prosedur evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK.



Gambar-4.2. Prosedur Penilaian Kinerja

Kepala program keahlian bertugas mengisi formulir penilaian kinerja guru, sedangkan kepala SMK bertugas mengisi formulir penilaian kinerja tenaga kependidikan. Untuk guru yang mengajar lintas program keahlian, form penilaian diisi oleh salah satu kepala program keahlian yang ditugaskan oleh kepala SMK. Hasil penilaian disampaikan kepada guru atau staf yang dinilai. Jika terjadi pengajuan keberatan atas hasil penilaian, dan kepala SMK menyetujui protes tersebut, maka proses penilaian akan diolah kembali dalam kurun satu minggu. Lampiran-1 memperlihatkan contoh formulir penilaian kinerja yang diisi setiap akhir tahun ajaran sekolah. Form penilaian yang telah lengkap terproses akan disimpan dalam map-arsip guru atau tenaga kependidikan yang bersangkutan, dan disimpan di dalam lemari arsip di ruang Tatausaha SMK.

Isian form penilaian akan digunakan untuk acuan/referensi saat menilai kinerja di akhir tahun ajaran berikutnya, untuk dasar pemberian bonus atau insentif, dan untuk acuan/referensi saat menyusun form skoring sertifikasi guru. Isian form penilaian tidak digunakan saat SMK melakukan proses akreditasi, tetapi akan diperagakan saat proses visitasi dilakukan oleh para peninjau SMK.

Kesimpulan terhadap sistem penilaian kinerja guru SMK saat ini adalah :

1. Penetapan kriteria penilaian kinerja tidak mengacu kepada kriteria dalam sistem sertifikasi guru dan sistem akreditasi SMK, sehingga hasil penilaian kinerja sulit untuk dialihkan ke dalam sistem eksternal.
2. Ke-enam kriteria penilaian yang digunakan tidak dijabarkan ke dalam sub-kriteria. Seorang guru atau tenaga kependidikan yang dinilai hanya berdasarkan enam kriteria, artinya hanya ada enam nilai tunggal. Setiap nilai terhadap sebuah kriteria mutlak mewakili deskripsi kriteria. Hal ini dapat merugikan seseorang yang dinilai, karena nilai hanya bersifat kumulatif terhadap performansinya dalam satu kriteria.
3. Standar penilaian belum menggunakan standar normalisasi dan standar konversi. Sistem penilaian dengan standar nilai 0-10 dapat menciptakan ketidakadilan, antar guru dengan prestasi sama, dapat dinilai berbeda, tergantung si penilai.
4. Hasil pada form penilaian internal tidak konsisten dengan isian pada dokumen borang akreditasi dan sertifikasi guru. Hal ini akibat tidak

adanya sistem konversi dari nilai pada form penilaian konduite tahunan menjadi isian pada form borang akreditasi SMK dan form borang sertifikasi guru.

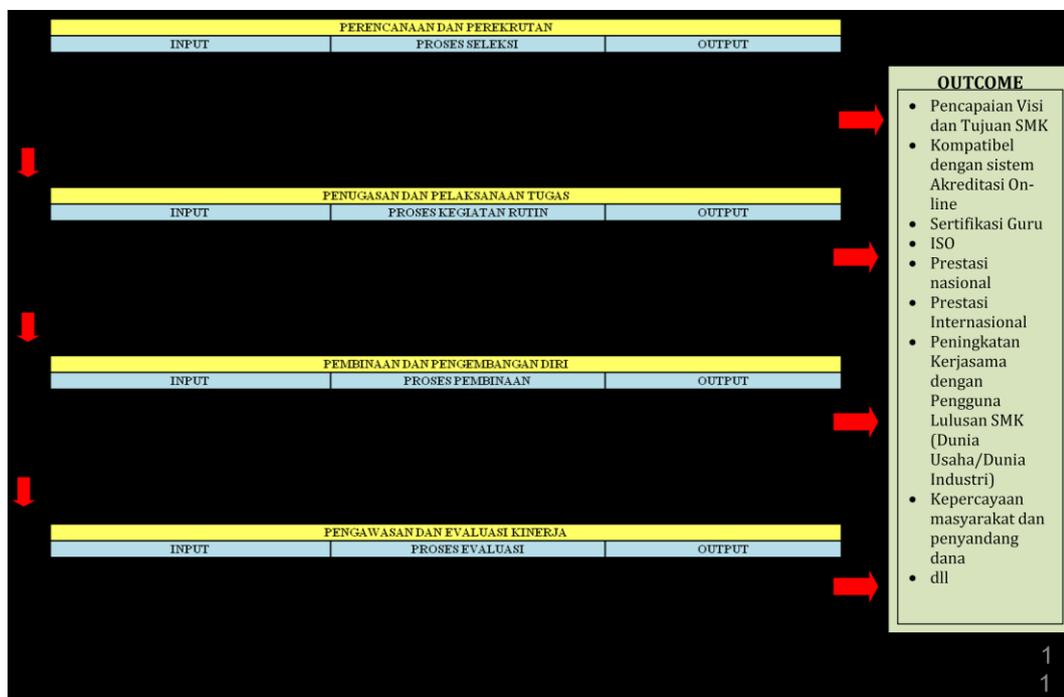
5. Semua kriteria penilaian berbobot sama, sehingga tidak terlihat perbedaan beban atau kualitas antar kriteria. Hal ini akibat semua kriteria dianggap sama pentingnya.

4.3. Model Sistem Manajemen Evaluasi Kinerja

Model sistem manajemen evaluais kinerja disusun dengan memperhatikan tiga tugas umum seorang guru dan tenaga kependidikan SMK yaitu :

1. Mengajar, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik.
2. Membantu pengelolaan dan pengembangan sekolah.
3. Mengembangkan keprofesionalan melalui studi lanjut, kegiatan penelitian, atau praktek magang di perusahaan.

Sistem manajemen evaluasi kinerja merupakan sub-sistem dalam sistem manajemen sumber daya manusia (sdm), seperti terlihat pada Gambar-4.4.



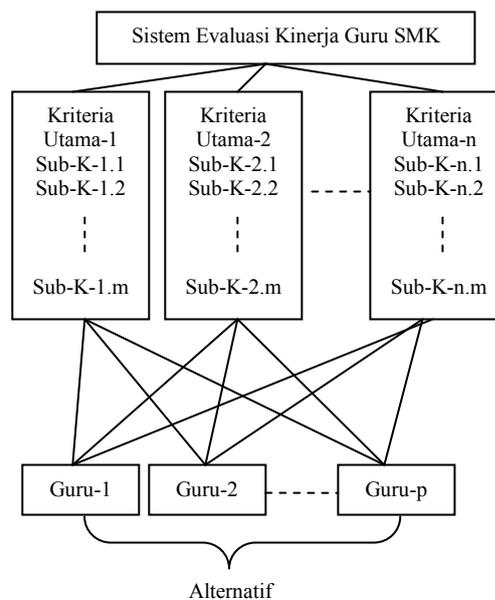
Gambar-4.3 Model Sistem Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan SMK

Rantai aliran manajemen sdm berawal dari sub-sistem perencanaan dan perekrutan, sub-sistem penugasan dan pelaksanaan tugas, sub-sistem pembinaan dan pengembangan diri, serta sub-sistem pengawasan dan evaluasi kinerja. Jaminan konsistensi, keandalan, dan keberlanjutan setiap sub-sistem akan mempengaruhi kualitas sub-sistem berikutnya. Dampak sistem manajemen sdm ini adalah pencapaian Visi dan Tujuan SMK melalui berbagai prestasi dan keberhasilan.

Ketiga komponen tugas umum guru dan tenaga kependidikan SMK harus dievaluasi secara berkala. Keberlanjutan dalam rantai aliran manajemen sdm seperti pada Gambar-4.3 memperlihatkan ketiga tugas umum tersebut dijabarkan sejak kegiatan perencanaan dan perekrutan sampai kegiatan pengawasan dan evaluasi kinerja.

4.4. Analisis Kriteria Penilaian Kinerja Guru

Kegiatan menilai kinerja guru SMK merupakan kegiatan semi terstruktur, yaitu kegiatan yang memiliki multi-kriteria. Gambar-4.4 memodelkan hubungan antara sejumlah kriteria utama (multi-kriteria). setiap kriteria utama memiliki beberapa sub-kriteria (kriteria majemuk), dengan para guru SMK (multi-alternatif).



Gambar-4.7 Hubungan Kriteria-Alternatif

Dari data lapangan, pimpinan SMK menggunakan enam kriteria (Tabel-4.6), dan ke-enam kriteria ini akan dikembangkan dengan memperhatikan berbagai aturan dalam sistem Sertifikasi Guru dan Sistem Akreditasi SMK. Setiap kriteria utama, memuat pula sejumlah sub-kriteria (kriteria majemuk).

Setiap guru SMK dinilai berdasarkan sejumlah sub-kriteria dalam satu kriteria utama. Data mentah dalam setiap sub-kriteria harus menjalani proses normalisasi atau proses konversi sehingga diperoleh nilai (rating). Nilai (rating) semua sub-kriteria dalam satu kriteria utama diolah menggunakan *Weighting Average Method* sehingga diperoleh nilai total kriteria utama.

Penetapan kriteria utama dan sub-kriteria dalam sistem evaluasi kinerja guru SMK diperoleh dari :

1. Dokumen 25 butir Standar Guru dalam Standar Pendidikan Nasional memuat 9 butir penilaian guru, 6 butir penilaian kepala program keahlian, dan 3 butir penilaian kepala atau teknisi laboratorium SMK.
2. Dokumen Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru.
3. Butir-butir kriteria penilaian yang dimiliki dan digunakan pimpinan SMK, sesuai kebutuhan khusus program keahlian dan kebutuhan umum SMK.

Studi literatur dan studi lapangan menghasilkan tiga kelompok kompetensi yaitu :

1. Kompetensi Kepribadian
2. Kompetensi Sosial
3. Kompetensi Profesional

Kelompok Kompetensi Kepribadian memuat empat kriteria utama yaitu :

1. Kedewasaan
2. Kedisiplinan
3. Keteladanan
4. Budi Pekerti

Kelompok kompetensi Sosial memuat empat kriteria utama yaitu:

1. Cara berkomunikasi (lisan, tulisan, isyarat)
2. Cara memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi
3. Cara bergaul dengan siswa SMK, sesama guru, tenaga kependidikan, orangtua/wali siswa
4. Cara bergaul di masyarakat umum.

Kelompok kompetensi Profesional memuat delapan kriteria utama yaitu:

1. Pemahaman dan penerapan landasan pendidikan SMK
2. Pemahaman dan penerapan teori belajar
3. Pengembangan (inovasi) bidang keahlian yang diampu
4. Pemahaman dan penerapan metode pembelajaran yang bervariasi
5. Penggunaan dan pengembangan alat, media, dan sumber belajar yang relevan
6. Mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran
7. Kemampuan mengevaluasi hasil belajar siswa.
8. Kemampuan menumbuhkan kepribadian siswa.

4.5. Analisis Standar Penilaian

Setelah sejumlah kriteria/sub-kriteria ditetapkan, maka setiap guru SMK (\approx alternatif) akan memiliki data nilai mentah untuk setiap sub-kriteria. Data nilai mentah tipe kuantitatif (angka) menjalani proses normalisasi (*profit/cost*), dan data nilai mentah tipe kualitatif (karakter atau rentang angka) menjalani proses konversi.

Normalisasi Data

Data nilai mentah setiap alternatif dikumpulkan dan setiap alternatif memperoleh rating (nilai baru) sebagai hasil normalisasi.

Untuk tipe data kuantitatif berbasis keuntungan (*profit*) akan dinormalisasi dengan rumus (1).

$$V_{ij} = \frac{X_{ij}}{\text{Max}(X_{ij})} \dots\dots\dots (1)$$

Untuk tipe data kuantitatif berbasis biaya (*cost*) akan dinormalisasi dengan rumus (2).

$$V_{ij} = \frac{\text{Min}(X_{ij})}{X_{ij}} \dots\dots\dots (2)$$

Dimana:

V_{ij} = Nilai (rating) kinerja ternormalisasi alternatif ke-j berdasarkan sub-kriteria ke-i

Proses normalisasi dapat dilakukan apabila semua alternatif sudah diperoleh data nilai mentahnya. Proses normalisasi akan mengubah nilai (*rating*) semua alternatif apabila ada alternatif baru dengan data mentah yang menggantikan nilai $\text{Max}(X_{ij})$ atau $\text{Min}(X_{ij})$

Konversi Data

Sebuah tabel konversi ditetapkan dan data nilai mentah akan dikonversi menjadi nilai (*rating*) sesuai tabel konversi. Misalnya, Tabel-4.3 memuat data mentah dalam bentuk rentang angka persentase. Jika nilai A sd E diganti dengan angka, misalnya 10, 7, 5, 3,1 maka Tabel-4.3 menjadi tabel konversi.

Nilai (*rating*) sebuah alternatif tetap (tidak berubah) walaupun terjadi penambahan alternatif baru.

Nilai (Rating) Kriteria Utama

Setelah semua sub-kriteria dalam satu kriteria utama selesai menjalani proses normalisasi/konversi, maka akan dihitung nilai (*rating*) kriteria utama dengan menggunakan *Weighting Average Method*.

Seorang guru SMK (\approx alternatif) memperoleh nilai untuk satu kriteria utama, dengan menggunakan rumus-3 berikut.

$$U_j = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{n} \dots \dots \dots (3)$$

U_j = Nilai (Rating) Kriteria Utama ke-j; $j=1..m$

V_i = Nilai (Rating) Sub-Kriteria ke-i; $i = 1..n$

m = banyaknya kriteria utama

n = banyaknya sub-kriteria untuk kriteria utama ke-j

Setiap komponen utama dijabarkan dalam sejumlah kriteria. Setiap kriteria memuat sejumlah sub-kriteria. Setiap kriteria dideskripsikan agar jelas, dan ditetapkan standar penilaian yang digunakan. Sebagai contoh, Tabel-4.6 memperlihatkan standar penilaian yang digunakan untuk setiap kriteria dan sub-kriteria dalam komponen utama penilaian yaitu Kepribadian. Ada empat kriteria utama dalam komponen kepribadian, dan setiap kriteria utama memiliki 2-3 sub-kriteria. Setiap sub-kriteria ditetapkan standar penilaian yang digunakan. Untuk

komponen utama kepribadian ini, umumnya sub-kriteria menggunakan standar penilaian konversi data, yaitu nilai kualitatif atau range nilai kuantitatif dari penilai dikonversi menjadi skoring angka.

Tabel-4.6 Standar Penilaian Kompetensi Kepribadian

1	KOMPETENSI KEPRIBADIAN	STANDAR PENILAIAN
11	Kedewasaan, kematangan	
111	Keterlibatan dalam kasus kriminal, pelecehan, kekerasan dalam satu tahun pelajaran	Konversi Data
112	Kemampuan menahan sikap temperamental	Konversi Data
113	Lama bekerja	Normalisasi berbasis profit
12	Kedisiplinan	
121	Ketidakhadiran dengan alasan apapun dalam satu tahun pelajaran	
122	Pelanggaran terhadap aturan SMK	Konversi Data
123	Pelanggaran terhadap aturan kurikulum SMK	Konversi Data
13	Keteladanan	
131	Memberi contoh/teladan bagi para rekan kerja (diisi oleh perwakilan rekan kerja)	Konversi Data
132	Memberi contoh/teladan bagi para siswa (diisi oleh perwakilan siswa)	Konversi Data
14	Budi Pekerti	
141	Menjadi panutan sebagai manusia beriman : integritas dan kejujuran	Konversi Data
142	Menjadi panutan sebagai warga masyarakat di lingkungan kerja (kerapihan, kebersihan, cinta lingkungan)	Konversi Data

Sebagai contoh, Tabel-4.7a memperlihatkan format nilai untuk dua sub-kriteria dalam kriteria Kedewasaan yaitu sub-kriteria keterlibatan dalam kasus kriminal/negatif dan sub-kriteria kemampuan menahan sikap temperamental. Kedua sub-kriteria tersebut menggunakan standar penilaian konversi data.

Tabel-4.7b memperlihatkan format nilai untuk sub-kriteria Lama Bekerja, menggunakan standar normalisasi data berbasis keuntungan/profit. Misalkan

dalam satu SMK ada enam guru masing-masing bernama A sd F, dengan masa kerja (tahun): 1,2,5,8,15,10. Guru E memiliki data maksimum yaitu 15. Maka berdasarkan rumus (1), guru E memperoleh nilai 100 dan guru lainnya akan memperoleh nilai hasil normalisasi data.

Tabel-4.7a. Standar Penilaian Kriteria Kedewasaan (1)

1	KOMPETENSI KEPRIBADIAN					
11	Kedewasaan, kematangan	Jumlah Keterlibatan				
111	Keterlibatan dalam kasus kriminal, pelecehan, kekerasan dalam satu tahun pelajaran	0	1-2	3-4	5	≥ 6
	Nilai Konversi	100	70	60	40	20
11	Kedewasaan, kematangan	Nilai Kualitatif				
112	Kemampuan menahan sikap temperamental	Sangat baik	Baik	Lebih dari Cukup	Cukup	Kurang
	Nilai Konversi	100	80	70	50	40

Tabel-4.7b. Standar Penilaian Kriteria Kedewasaan (2)

1	KOMPETENSI KEPRIBADIAN						
11	Kedewasaan, kematangan	Lama bekerja (Tahun)					
	Jumlah guru = 6	A	B	C	D	E	F
113	Lama bekerja	1	2	5	8	15	10
	Nilai Normalisasi	7	13	33	53	100	67

Contoh berikutnya, Tabel-4.8a memperlihatkan format nilai untuk satu sub-kriteria dalam kriteria Kedisiplinan yaitu sub-kriteria jumlah ketidakhadiran dalam satu tahun pelajaran. Standar penilaian menggunakan standar normalisasi data berbasis biaya/cost. Misalkan dalam satu SMK ada enam guru masing-masing bernama A sd F, dengan jumlah ketidakhadiran (hari): 1,5,16,12,4,8. Guru A memiliki data minimum yaitu 1. Maka berdasarkan rumus (2), guru A memperoleh nilai 100 dan guru lainnya akan memperoleh nilai hasil normalisasi data.

Tabel-4.8a Standar Penilaian Kriteria Kedisiplinan (1)

1	KOMPETENSI KEPRIBADIAN						
12	Kedisiplinan	Jumlah Tidak Hadir (Hari)					
	Jumlah guru = 6	A	B	C	D	E	F
121	Jumlah ketidakhadiran	1	5	16	12	4	8
	Nilai Normalisasi	100	20	6	8	25	13

Tabel-4.8b memperlihatkan format nilai untuk dua sub-kriteria dalam kriteria Kedisiplinan yaitu sub-kriteria pelanggaran terhadap aturan SMK dan sub-kriteria pelanggaran terhadap aturan kurikulum SMK. Kedua sub-kriteria tersebut menggunakan standar penilaian konversi data.

Tabel-4.8b Standar Penilaian Kriteria Kedisiplinan (2)

1	KOMPETENSI KEPRIBADIAN					
12	Kedisiplinan	Jumlah Pelanggaran				
122	Pelanggaran terhadap aturan SMK	0	1-3	4-5	6-8	≥ 9
	Nilai Konversi	100	70	60	40	20
12	Kedewasaan, kematangan	Jumlah Pelanggaran				
123	Pelanggaran terhadap aturan kurikulum SMK	0	1-3	4-5	6-8	≥ 9
	Nilai Konversi	100	80	60	40	20

4.6. Analisis Teknik Penilaian

Evaluasi rutin (setiap akhir tahun ajaran) dilakukan untuk menghitung kinerja guru SMK. Teknik penilaian *Weighting Method* digunakan agar jumlah nilai bobot terjaga yaitu 100. Hasil evaluasi rutin diperlukan antara lain untuk proses sertifikasi guru dan proses akreditasi SMK.

Nilai (rating) setiap kriteria utama menjadi data masukan dalam proses penghitungan nilai total kinerja seorang guru. Proses penghitungan nilai total menggunakan teknik penilaian *Weighting Method* dan *Grid Analysis*.

Untuk proses akreditasi, evaluasi dilakukan terhadap kelompok guru SMK seperti pada contoh Tabel-4.3. Untuk mengisi Tabel-4.3, diambil empat kriteria utama kelompok kompetensi profesional yaitu no.2 sd no.5. Teknik penilaian menggunakan teknik *Grid Analysis* agar nilai bobot setiap kriteria ada dalam rentang tertentu (1-5). Total nilai empat kriteria utama setiap guru SMK, menjadi data perhitungan persentase untuk menetapkan nilai butir-70 proses akreditasi SMK pada Tabel-4.3.

Teknik *Weighting Method* dan *Grid Analysis* digunakan untuk memproses data nilai (rating) setiap guru SMK untuk semua kriteria utama. Teknik *Weighting Method* mensyaratkan jumlah nilai bobot semua kriteria utama harus sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh penilai. Teknik *Grid Analysis* mensyaratkan nilai bobot setiap kriteria harus ada dalam rentang yang telah ditetapkan oleh penilai.

Weighting Method

Weighting Method adalah teknik pengambilan keputusan menggunakan pembobotan dimana jumlah nilai bobot ditetapkan skala 1-10 (atau 1-100) dan tidak ada bobot yang bernilai 0 dan 10 (atau 100). Rumus yang digunakan:

$$NT_j = \sum_{i=1}^m W_i U_{ij} \dots\dots\dots(4)$$

- NT_j = nilai total guru SMK ke-j; j = 1..n
- W_i = bobot untuk kriteria utama ke-i, i = 1..m
- U_{ij} = nilai guru SMK ke-j untuk kriteria utama ke-i
- n = banyaknya guru SMK yang dievaluasi
- m = banyaknya kriteria utama
- 0 < W_i < 100 dan $\sum_{i=1}^m W_i = 100$

Grid Analysis

Grid Analysis adalah teknik pengambilan keputusan menggunakan skala prioritas: “sangat penting” (nilai bobot = 5) sampai prioritas “tidak penting” (nilai bobot = 1). Rumus yang digunakan:

$$NT_j = \sum_{i=1}^m W_i U_{ij} \dots\dots\dots(4)$$

NT_j = nilai total guru SMK ke-j; $j = 1..n$

W_i = bobot untuk kriteria utama ke-i, $i = 1..m$

U_{ij} = nilai guru SMK ke-j untuk kriteria utama ke-i

n = banyaknya guru SMK yang dievaluasi

m = banyaknya kriteria utama

$W_i = 1, 2, 3, 4, \text{ atau } 5$

4.7. Analisis Model Sistem Manajemen Evaluasi Kinerja

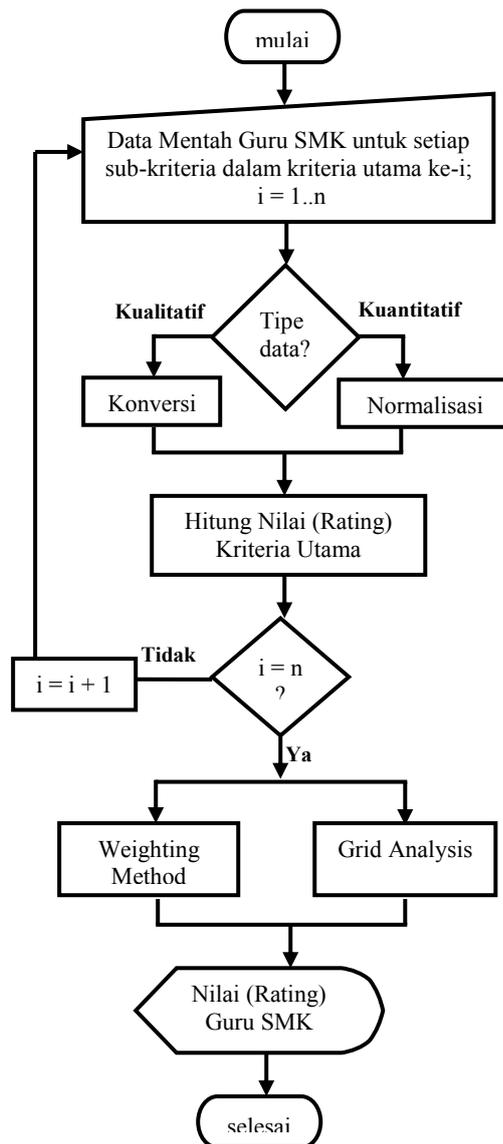
Model Sistem Evaluasi Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan SMK dibangun dengan pedoman umum standar penilaian sebagai berikut:

1. Untuk setiap sub-kriteria dengan data kualitatif atau data dengan rentang nilai, ditetapkan standar tabel konversi.
2. Untuk setiap sub-kriteria dengan data kuantitatif, ditetapkan standar normalisasi berbasis keuntungan (*profit*) atau biaya (*cost*).

Penggunaan kedua teknik penilaian dilakukan dengan pedoman sebagai berikut:

1. Untuk teknik *Weighting Method*, ditetapkan bobot setiap kriteria utama, dengan memperhatikan jumlah bobot = 100.
2. Untuk teknik *Grid Analysis*, ditetapkan bobot setiap kriteria utama, dengan memperhatikan nilai bobot ada pada rentang 1-5.

Gambar-4.8 memperlihatkan bagan alir (*flow-chart*) model sistem manajemen evaluasi kinerja guru SMK. Secara berkala, data nilai mentah setiap guru SMK direkam. Pada saat evaluasi rutin di akhir tahun ajaran, teknik penilaian menggunakan teknik *Weighting Method*. Untuk mendukung proses sertifikasi guru, akreditasi SMK, dan lainnya, teknik penilaian menggunakan teknik *Grid Analysis*.



Gambar-4.8
Bagan Alir Sistem Evaluasi Kinerja Guru SMK

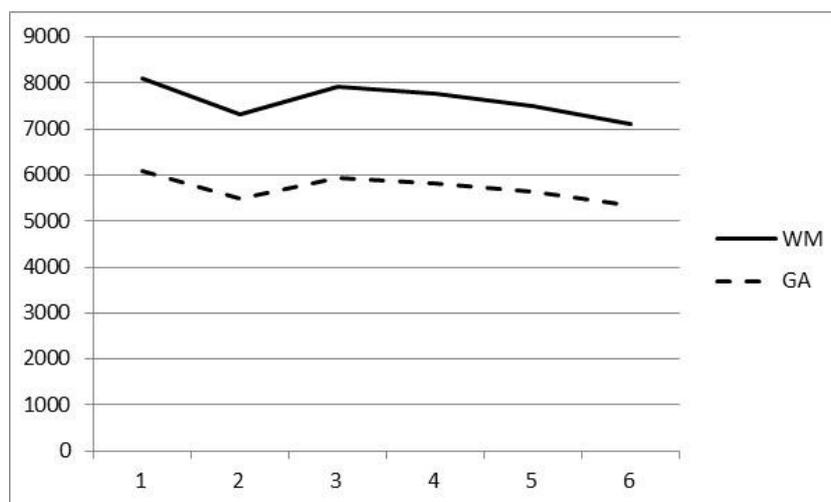
4.8. Uji Kasus

Dalam uji kasus, tiga orang pimpinan SMK yaitu para kepala program keahlian, diminta untuk mengevaluasi masing-masing dua guru keahlian pada sebuah SMK swasta di kota Bandung. Tabel-4.8 memperlihatkan hasil uji kasus evaluasi kinerja guru SMK.

Tabel-4.8 Bobot Penilaian

Kompetensi	Kriteria	Weighting Methods	Grid Analysis Methods
1 Kepribadian	1	6	5
	2	6	4
	3	6	3
	4	6	5
2 Sosial	1	5	5
	2	5	4
	3	5	5
	4	5	4
3 Profesional	1	7	5
	2	7	5
	3	7	5
	4	7	5
	5	7	5
	6	7	5
	7	7	5
	8	7	5

Penilai mengisi nilai-nilai sub-kriteria pada setiap kriteria utama, nilai total sebuah kriteria utama akan dihasilkan setelah proses normalisasi atau konversi. Nilai setiap kriteria utama ada pada rentang 1-100. Untuk setiap teknik penilaian, penilai menetapkan nilai bobot 16 kriteria utama, contoh nilai bobot dari ke dua teknik penilaian ada pada Tabel-4.8 Gambar-4.9 memperlihatkan hasil uji kasus dari enam guru SMK yang dievaluasi, ditampilkan nilai totalnya menggunakan ke dua teknik penilaian.



Gambar-4.9 Hasil Evaluasi Kinerja Guru SMK

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menghasilkan sebuah dokumen teori dan analisis kebutuhan sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK. Uji kasus dilakukan terhadap sebuah SMK swasta di kota Bandung. Dari kegiatan penelitian ini dirangkum beberapa kesimpulan terhadap tahap-tahap penelitian yang dilakukan, dan beberapa saran untuk pengembangan penelitian lebih lanjut.

5.1. Kesimpulan

Evaluasi kinerja guru SMK termasuk masalah semi-terstruktur karena memiliki multi-kriteria dan multi-alternatif yang harus dijaga konsistensinya agar hasil penilaian obyektif dan adil. Penelitian teoritis, dan hasil analisis kebutuhan sistem telah diujicobakan pada sebuah SMK Swasta di kota Bandung. Beberapa kesimpulan dalam kegiatan penelitian ini adalah:

1. Peraturan dalam Sistem Sertifikasi Guru dan Sistem Akreditasi SMK sangat mendukung kegiatan analisis kebutuhan sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK. Dari peraturan tersebut, dapat dikembangkan menjadi perangkat kriteria, sub-kriteria, dan standar penilaian evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK. Tujuan agar proses konversi untuk menunjang kebutuhan eksternal dapat tercapai.
2. Penetapan nilai dalam standar penilaian menggunakan basis normalisasi dan konversi dapat mengakomodasi kebutuhan pimpinan SMK sesuai kebutuhan internal ataupun eksternal. Pimpinan SMK dapat mengelola data kriteria dan sub-kriteria, serta mengelola data nilai (kuantitatif, kualitatif, konversi) dalam standar penilaian.
3. Dua teknik penilaian yaitu *Weighting Methods* dan *Grid Analysis Methods* untuk sementara dapat mendukung proses evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK. Pimpinan SMK dapat mengelola data bobot setiap kriteria sesuai teknik penilaian yang digunakan dan sesuai kebutuhan internal ataupun eksternal.
4. Pimpinan SMK dapat lebih percaya diri saat melakukan evaluasi kinerja karena proses evaluasi berbasis analisis ilmiah dan obyektif. Hal ini

diharapkan dapat meningkatkan gairah dan semangat berkarya baik dalam diri pimpinan SMK maupun para guru dan tenaga kependidikan SMK.

5.2. Saran

Analisis kebutuhan sistem manajemen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMK telah berhasil dibangun, sehingga harus dilanjutkan dengan pengembangan sistem lebih lanjut yaitu kegiatan perancangan pembangunan sistem yang memuat pembangunan perangkat lunak pendukung sistem tersebut. secara yang secara rutin dilakukan setiap tahun, menggunakan teknik penilaian Perancangan sistem ini memuat rancangan sistem sesuai kebutuhan pengguna. Karakteristik yang minimal harus dipenuhi adalah sistem harus bersifat dinamis, nyaman, dan mudah digunakan, serta mengakomodasi pengelolaan data kriteria dan sub-kriteria sesuai terjadinya perubahan peraturan yang terkait dengan sdm. Pimpinan SMK dapat dengan mudah menambahkan kriteria lainnya di luar kriteria yang sudah digunakan dalam evaluasi kinerja guru SMK, sesuai kebutuhan atau persyaratan eksternal.

Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan menambahkan teknik penilaian lainnya. Teknik penilaian lainnya dapat bersifat paralel atau serial terhadap teknik penilaian yang sudah ada. Jika bersifat paralel, maka pimpinan SMK dapat melakukan simulasi saat pengambilan keputusan, sehingga dapat memilih teknik penilaian yang paling memenuhi kebutuhan. Jika bersifat serial, maka pimpinan SMK dapat meneruskan proses evaluasi apabila sebuah teknik penilaian belum memenuhi kebutuhan, dengan menggunakan teknik penilaian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kareem, Alabi, Fashiku, Akinnubi (2012); “*Management Information System and Senior Staff Job Performance in Polytechnics, Kwara State, Nigeria*”; Journal of Education and Practice; ISSN 2222-1735 (paper) ISSN 2222-2888x (Online) www.iiste.org ; Vol.3, No.5 p.60-66; 2012.
- Agung Premono (2010); “*Kompetensi Keahlian Sekolah Menengah Kejuruan : Antara Kebijakan dan Realita*”; Jurnal Pendidikan Penabur No.15 Th-9 h.50-61; 2010.
- Butler, Norma (1999), “*Human Resource Management in Educational Organisations: a Study of Human Resource Management Practices as They Exist Within Schools*”, Masters Coursework Thesis, Faculty of Education, The University of Melbourne, Australia.
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah; 2009; “*Perangkat Akreditasi SMK/MAK*”; Ditjen Mandikdasmen, Jakarta.
- Chima Sebastine Ugwulashi (2012); “*Effective Integration of Administrative Processes in School Administration*”; Journal of Academic Research International ISSN 2223-9944 www.journals.savap.org.pk, Vol.2 No.2 March, 2012.
- Djojonegoro, Wardiman (mendikbud 1993-1999; 1998) “*Pengembangan Sumberdaya Manusia Melalui SMK*”, Jakarta.
- Eti Rochaety, Pontjorini Rahayuningsih, Prima Gusti Yanti (2006); “*Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*”; Bandung: PT Bumi Aksara; 2006.
- Faruque A. Haolader, Kasagga Usama (2012); “*ICT Competence of TVET Trainee-Teachers : A Case Study in Islamic University of Technology*”; International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT) ISSN 2278-0181, Vol.1 Issue 9 November p.1-5; 2005.
- Ibnu Syamsi (2007); “*Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*”; Bandung: PT Bumi Aksara; 2007
- Jeremy Dickerson; Burton Browing (2012); “*Examining Stakeholder Perspectives on Integrating Open-Source and Freeware Technologies into Educational Programs*”; International Journal of Vocational Education and Training; Vol.17, No.2 p.72-83.; 2012
- Kenneth E. Kendal and Julie E. Kendal (2008); “*Systems Analysis And Design*”; Seventh Edition, Prentice-Hall International Edition, 2008.
- Kumorotomo, Wahyudi., Subando Agus Margono (1994); “*Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi Publik*”; Gadjah Mada University Press; 1994.
- Kurt Moses (2000); “*Information System for Education Management*”; TechKnowLogia, May/June 2000 p.47-52; Knowledge Enterprise, Inc; www.TechKnowLogia.org ; 2000.
- Mulyasa, E.; 2007; “*Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*”; PT Remaja Rosdakarya; Bandung.
- Muchdirin (2005); “*Book Review: ICT in Schools or Howa ICT can Create New, Open, Learning Enviroments*”; International Education Journal 6(5), p.651-654, ISSN 1443-1475, <http://iej.cjb.net>; 2005.
- Nakpodia E.D.(2010); “*Human Resource Management in School Administration in Delta State Nigeria*”; Journal of Social Science Vol 23 No. 3 (179-187), 2010.
- Obadar Olabanji E., Adenaike F. Abisoye (2009); “*The Role of Information and Communication Technology (ICT) in the Development of Technical and Vocational Education and Training (TVET)*”; African Journal of Educational Management Vol. II, Nos.I p.160-169; 2009.
- Ololube Nwachukwu Prince (2007); “*The Relationship Between Funding, ICT, Selection Processes, Administration and Planning and The Standard of*

- Science Teacher Education in Nigeria*”;” Proceedings of Asia-Pacific Forum on Science Learning and Teaching, Vol.8 Issue 1, Article 4; June 2007.
- Ololube Nwachukwu Prince (2006); “ *Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment*”; Department of Applied Sciences of Education, Faculty of Behavioural Sciences, University of Helsinki, Finland.
- O’Sullivan, Rassel, Berner (2003); “*Research Methods for Public Administrators*”; 4th edition, Addison Wesley Longman Publisher; 2003.
- Raymond McLeod, Jr., George Schell; “*Management Information System*”; Prentice Hall; 2010.
- Rosa de Lima (2012); “*Analisis Teknik SECC dan Teknik SEL Dalam Metode Pendukung Keputusan*”; Laporan Penelitian LPPM Universitas Katolik Parahyangan, Desember 2012; Prosiding Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI) 2013, ISBN 978-602-17488-0-0, h.816-820, 14-15 Februari 2013 .
- Situs <http://www.ditpsmk.net>; “*Jajak pendapat : Darimana Anda memperoleh informasi tentang SMK?*”; akses Oktober 2012.
- Situs <http://www.kemendiknas.go.id/dikmenum>; Status Akreditasi SMK di Kota Bandung”; akses Oktober 2012.
- Situs <http://www.ban-sm.or.id>; Situs Akreditasi On-line SMA/SMK ; akses Desember 2012.
- Situs <http://www.smk.pendidikan.net/sejahtera.html> ; forum diskusi antar guru SMK; akses Desember 2012.
- Tim Penyusun, 2005, “*Kumpulan Profil SMK Kota Bandung*”, Dinas Pendidikan Kota Bandung, 2005.
- Tim Penyusun, 2005, “*Laporan Tahunan Dinas Pendidikan Kota Bandung*”, Dinas Pendidikan Kota Bandung
- Ting Seng Eng (2005); “*The Impact of ICT on Learning : A Review of Research*”; International Education Journal, 6(5), p.635-650, ISSN 1443-1475, <http://iej.cjb.net>; 2005.
- Wang Chih Fong & Azizah Abdul Rahman (2005), “*Decision Support System for Placement and Transfer of Teachers*”, ICOQSIA, 6-8 Dec 2005, Penang, Malaysia.
- www.ditpsmk.net; Situs resmi Direktorat Pembinaan SMK; Ditjen Mandikdasmen.

