

EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KINERJA GURU DALAM MENDUKUNG PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN

Anita Debie Agustina¹, Undang Ruslan Wahyudin²

Universitas Singaperbangsa Karawang, Indonesia^{1,2}

E-mail: 2610632280008@student.unsika.ac.id¹, Urwahyudin@fai.unsika.ac.id²

ABSTRACT

Teacher performance management is a complex process that plays an important role in improving the quality of learning. However, a well-formulated policy does not always work the same way in practice, as teachers still understand its objectives differently, principals bear a heavy burden as assessors, devices and internet access are limited, and assessment results are not yet linked to competency development. This study aims to evaluate the implementation of the teacher performance management policy in supporting the improvement of learning quality, to identify its supporting and inhibiting factors, and to formulate strategies to strengthen it. The study employed a qualitative approach using a library research method, drawing on government policy documents, theoretical books, and national and international scientific journal articles. The analysis used the CIPP evaluation model (context, input, process, and product). The findings show that the policy has clear objectives that are relevant to the need to improve learning quality. The main supporting factors are the clarity of objectives and the growth of a reflective culture in schools, while the inhibiting factors include assessors' workload, the technology access gap, and a tendency to interpret the policy in purely administrative terms. The policy's contribution to learning quality is stronger when assessment results are used as the basis for competency development programs. The recommended strategies include positioning performance management as a continuous coaching cycle, strengthening principals' capacity, simplifying procedures, and linking assessment results to targeted development programs.

Keywords: *Policy Evaluation; Teacher Performance Management; Learning Quality; CIPP Model; Library Research*

ABSTRAK

Pengelolaan kinerja guru merupakan proses yang kompleks dan berperan penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Namun, kebijakan yang baik pada tataran rumusan belum tentu berjalan serupa di lapangan, karena masih ditemukan pemahaman guru yang beragam terhadap tujuan kebijakan, beban kepala sekolah sebagai penilai yang berat, keterbatasan perangkat dan jaringan internet, serta tindak lanjut hasil penilaian yang belum terhubung dengan pengembangan kompetensi. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi kebijakan pengelolaan kinerja guru dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta merumuskan strategi penguatannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi

pustaka (library research) terhadap dokumen kebijakan pemerintah, buku teori, dan artikel jurnal ilmiah nasional maupun internasional. Analisis dilakukan dengan model evaluasi CIPP (konteks, masukan, proses, dan hasil). Hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan ini memiliki tujuan yang jelas dan relevan dengan kebutuhan peningkatan mutu pembelajaran. Faktor pendukung utama adalah kejelasan tujuan dan tumbuhnya budaya refleksi di sekolah, sedangkan faktor penghambat meliputi beban kerja penilai, kesenjangan akses teknologi, dan kecenderungan memaknai kebijakan secara administratif. Kontribusi kebijakan terhadap mutu pembelajaran menguat apabila hasil penilaian dimanfaatkan sebagai dasar program pengembangan kompetensi. Strategi yang direkomendasikan meliputi penempatan pengelolaan kinerja sebagai siklus pembinaan berkelanjutan, penguatan kapasitas kepala sekolah, penyederhanaan prosedur, dan penghubungan hasil penilaian dengan program pengembangan yang tepat sasaran.

Kata Kunci: *Evaluasi Kebijakan; Pengelolaan Kinerja Guru; Mutu Pembelajaran; Model CIPP; Studi Pustaka*

PENDAHULUAN

Proses pengelolaan kinerja guru merupakan kegiatan yang kompleks karena melibatkan berbagai aspek yang saling berkaitan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan guru untuk memahami dan menerapkan strategi pembelajaran secara tepat dan fleksibel sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Keberhasilan pengelolaan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh profesionalisme, tetapi juga oleh komitmen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian, evaluasi implementasi kebijakan pengelolaan kinerja guru perlu dilakukan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan kebijakan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan langkah perbaikan yang berkelanjutan guna mendukung peningkatan mutu

pembelajaran (Ahyanuardi et al., 2018). Guru memiliki peran yang tidak terbatas pada pelaksanaan kegiatan pembelajaran di kelas, tetapi juga mencakup pengelolaan proses pembelajaran, penyusunan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan di lingkungan sekolah. Berbagai tanggung jawab tersebut merupakan bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru perlu menjadi perhatian melalui pelaksanaan program pengembangan profesional yang berkelanjutan, dukungan manajerial yang efektif, serta pemberian insentif yang dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Hal ini menjadi salah satu aspek penting dalam evaluasi implementasi kebijakan pengelolaan kinerja guru guna mendukung

peningkatan mutu pembelajaran (Kusumaningrum et al., 2024).

Sistem supervisi pendidikan yang selama ini lebih berorientasi pada aspek administratif dinilai belum optimal dalam mendorong peningkatan kinerja guru secara signifikan dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan supervisi yang lebih terarah, sistematis, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui pengamatan serta penilaian berbasis bukti nyata dari praktik mengajar di kelas. Pendekatan ini diharapkan dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi guru, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menjadi dasar dalam mengevaluasi implementasi kebijakan pengelolaan kinerja guru untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran (Ayadi & Yusrianti, 2025).

Perubahan paradigma tersebut menuntut guru dan kepala sekolah untuk memandang kinerja bukan sekadar kewajiban melengkapi dokumen, melainkan proses belajar profesional yang berkelanjutan. Namun, kebijakan yang baik pada tataran rumusan tidak selalu berjalan serupa pada tataran pelaksanaan, sebab di lapangan masih dijumpai pemahaman guru yang beragam terhadap tujuan kebijakan, beban kepala sekolah sebagai penilai yang cukup berat, keterbatasan perangkat dan jaringan internet untuk mengakses platform digital, serta tindak lanjut hasil penilaian yang belum selalu

terhubung dengan program pengembangan kompetensi.

Evaluasi kebijakan pendidikan merupakan proses sistematis untuk menilai tingkat keberhasilan suatu kebijakan dengan membandingkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai. Evaluasi dilakukan selama implementasi kebijakan untuk mengidentifikasi sejauh mana kebijakan berjalan sesuai dengan rencana, menemukan kendala yang muncul, serta menentukan apakah diperlukan perubahan atau penyempurnaan. Selain itu, evaluasi berfungsi untuk mengungkap kelebihan dan kekurangan kebijakan serta menilai berbagai dampak yang ditimbulkan, baik berupa manfaat maupun konsekuensi yang merugikan. Dalam manajemen kebijakan pendidikan, evaluasi menjadi tahap penting yang menghasilkan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan kebijakan secara berkelanjutan. Sejalan dengan penelitian berjudul “Evaluasi Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja Guru dalam Mendukung Peningkatan Mutu Pembelajaran,” evaluasi diperlukan untuk menilai pelaksanaan kebijakan pengelolaan kinerja guru, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta mengetahui kontribusinya terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran (Prabowo et al., 2022).

Tanpa evaluasi yang terarah, perbaikan kebijakan cenderung dilakukan berdasarkan anggapan umum dan bukan berdasarkan bukti keunikan

artikel ini terletak pada penggunaan model evaluasi CIPP untuk membaca kebijakan pengelolaan kinerja guru sebagai satu kesatuan, sekaligus merumuskan strategi penguatan yang dapat dilakukan satuan pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan mengevaluasi implementasi kebijakan pengelolaan kinerja guru dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran, dengan menjawab tiga pertanyaan, yaitu bagaimana implementasi kebijakan ditinjau dari aspek konteks, masukan, proses, dan hasil, faktor apa yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya, serta strategi apa yang dapat ditempuh untuk memperkuat kontribusinya terhadap mutu pembelajaran. Kontribusi yang diharapkan bersifat teoretis berupa penguatan kajian evaluasi kebijakan pendidikan, dan bersifat praktis berupa bahan pertimbangan bagi pemerintah, kepala sekolah, dan guru.

KAJIAN PUSTAKA

1. Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik

Kebijakan publik dipahami sebagai pilihan tindakan pemerintah untuk menyelesaikan persoalan publik, yang melewati tahapan perumusan, implementasi, dan evaluasi. Implementasi merupakan tahap ketika keputusan kebijakan diterjemahkan menjadi tindakan oleh organisasi pelaksana, dan keberhasilannya dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi, serta struktur birokrasi.

Evaluasi kebijakan, di sisi lain, merupakan kegiatan menilai manfaat dan hasil kebijakan melalui informasi yang dapat

dipertanggungjawabkan, sehingga dapat dijadikan dasar untuk melanjutkan, memperbaiki, atau mengubah kebijakan.

2. Pengelolaan Kinerja Guru

Pengelolaan kinerja guru dapat dipahami sebagai rangkaian proses untuk merencanakan, memantau, menilai, dan menindaklanjuti kinerja guru agar selaras dengan tujuan satuan pendidikan dan kebutuhan belajar peserta didik. Dalam pandangan manajemen sumber daya manusia, pengelolaan kinerja bukan hanya penilaian pada akhir periode, melainkan siklus berkelanjutan yang memuat penetapan target, umpan balik, pembinaan, dan pengembangan. Posisi kepala sekolah menjadi sangat strategis karena berperan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*) yang bertujuan menelaah dan mengevaluasi implementasi kebijakan pengelolaan kinerja guru berdasarkan sumber tertulis. Data diperoleh dari tiga kelompok sumber, yaitu dokumen kebijakan resmi pemerintah, buku teori mengenai kebijakan publik, evaluasi program, dan manajemen kinerja, serta artikel jurnal ilmiah nasional maupun internasional yang terbit dalam sepuluh tahun terakhir, yang dikumpulkan

melalui [Google Scholar, GARUDA, SINTA, dan laman resmi Kemendikdasmen] dengan kata kunci [pengelolaan kinerja guru, penilaian kinerja guru, mutu pembelajaran, evaluasi kebijakan pendidikan]. Sumber dipilih berdasarkan relevansi topik, kejelasan metode, dan keterbukaan akses, sedangkan sumber tanpa identitas penulis yang jelas tidak digunakan.

Data dianalisis melalui analisis isi (*content analysis*) dengan tahapan reduksi data, pengelompokan temuan berdasarkan empat komponen CIPP, penyajian data dalam bentuk uraian naratif, dan penarikan simpulan (Miles et al., 2014). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari dokumen kebijakan, teori, dan hasil penelitian terdahulu, serta pemeriksaan keaslian dan tanggal terbit setiap dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Evaluasi Konteks

Dari aspek konteks, kebijakan pengelolaan kinerja guru berangkat dari kebutuhan untuk menempatkan peningkatan mutu pembelajaran sebagai muara penilaian kinerja, sehingga tujuan kebijakan pada dasarnya relevan dengan persoalan yang dihadapi satuan pendidikan. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kebijakan lebih mudah diterima ketika pelaksana melihat hubungan langsung antara kebijakan dan pekerjaan sehari-hari mereka.

Meskipun tujuannya relevan, pemahaman terhadap tujuan itu belum tentu merata, karena guru yang memaknai kebijakan sebagai kewajiban administratif cenderung memenuhi tuntutan dokumen tanpa menjadikannya bahan refleksi. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan komunikasi tujuan kebijakan, sebagaimana dikemukakan Edwards III (1980), turut menentukan apakah konteks yang baikbenar-benar terwujud dalam praktik.

2. Evaluasi Masukan

Pada aspek masukan, kesiapan sumber daya manusia menjadi perhatian utama karena kepala sekolah dituntut menilai, mengamati, dan membina guru sekaligus menjalankan tugas manajerial lainnya, sehingga beban kerja yang tinggi berpotensi menurunkan kualitas umpan balik yang diberikan.

Dukungan sarana juga memengaruhi, terutama ketersediaan perangkat dan jaringan internet untuk mengakses platform digital, yang pada sekolah di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur dapat menimbulkan ketimpangan pengalaman pelaksanaan. Dengan demikian, masukan yang memadai tidak hanya berarti pedoman yang jelas, tetapi juga waktu, kompetensi penilai, dan akses teknologi yang merata.

3. Evaluasi Proses

Pada aspek proses, kebijakan dirancang melalui siklus perencanaan, pemantauan, penilaian, dan tindak lanjut. Kualitas proses terlihat dari sejauh mana setiap tahap benar-benar

dijalankan sebagai kegiatan pembinaan, misalnya melalui observasi kelas, diskusi refleksi, dan umpan balik yang spesifik, dan tidak berhenti pada pengisian instrumen di akhir periode.

Pendampingan antarsejawat dan komunitas belajar dapat memperkuat proses ini karena memberi ruang bagi guru untuk berbagi praktik baik dan menerima masukan tanpa tekanan penilaian. Namun, apabila proses dijalankan secara seremonial, penilaian kinerja berisiko kehilangan fungsi pengembangannya, suatu pola yang juga dilaporkan pada kajian tentang evaluasi kinerja di berbagai organisasi pendidikan.

4. Evaluasi Hasil

Dari aspek hasil, indikator utama bukan hanya kelengkapan laporan kinerja, melainkan perubahan praktik pembelajaran yang dapat diamati, seperti perencanaan yang lebih terarah, strategi mengajar yang lebih bervariasi, dan penilaian pembelajaran yang lebih bermakna. Kontribusi kebijakan terhadap mutu pembelajaran menjadi lebih kuat ketika hasil penilaian dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan program pengembangan kompetensi, misalnya pelatihan yang sesuai kebutuhan, pendampingan, atau komunitas belajar.

Perlu diingat bahwa hubungan antara pengelolaan kinerja dan mutu pembelajaran dipengaruhi banyak faktor di luar kebijakan itu sendiri, seperti karakteristik peserta didik, sarana belajar, dan budaya sekolah, sehingga kesimpulan tentang dampak

kebijakan harus disampaikan secara hati-hati dan didukung data. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, analisis ini menegaskan bahwa kebijakan berpengaruh paling nyata pada sekolah yang menghubungkan hasil penilaian dengan tindak lanjut yang konkret.

5. Strategi Penguatan Implementasi

Berdasarkan evaluasi pada keempat komponen, strategi penguatan dapat dirumuskan pada tiga tingkat. Pada tingkat pemerintah, diperlukan penyederhanaan prosedur, penyediaan panduan yang ringkas dan konsisten, serta dukungan infrastruktur digital yang lebih merata, sedangkan pada tingkat sekolah, kepala sekolah perlu memperkuat perannya sebagai pemimpin pembelajaran dengan membangun budaya refleksi, membagi peran pendampingan kepada guru senior, dan menjadwalkan observasi secara realistis.

Pada tingkat guru, penguatan dapat dilakukan dengan menjadikan hasil refleksi kinerja sebagai dasar menyusun rencana pengembangan diri, termasuk keterlibatan dalam komunitas belajar dan pelatihan yang relevan. Ketiga tingkat strategi ini perlu berjalan bersama, karena penguatan pada satu tingkat saja tidak akan cukup apabila tingkat lain belum mendukung.

KESIMPULAN

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan kinerja guru memiliki tujuan yang relevan dengan upaya peningkatan mutu

pembelajaran, tetapi implementasinya masih sangat bergantung pada kesamaan pemahaman antara guru dan kepala sekolah, kesiapan penilai dan sarana pendukung, kualitas pembinaan selama proses berlangsung, serta keterhubungan hasil penilaian dengan pengembangan kompetensi [sesuaikan dengan temuan akhir]. Faktor yang mendukung terutama berupa kejelasan tujuan dan tumbuhnya budaya refleksi di sekolah, sedangkan faktor yang menghambat berupa beban kerja penilai, kesenjangan akses teknologi, dan kecenderungan memaknai kebijakan secara administratif.

Strategi yang direkomendasikan adalah menempatkan pengelolaan kinerja sebagai siklus pembinaan berkelanjutan, memperkuat kapasitas kepala sekolah, menyederhanakan prosedur, dan menghubungkan hasil penilaian dengan program pengembangan yang tepat sasaran. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan studi kasus atau survei lapangan agar dampak kebijakan terhadap praktik pembelajaran dapat diuji dengan data empiris.

DAFTAR PUSTAKA

Ahyanuardi, A., Hambali, H., & Krismadinata, K. (2018). Pengaruh kompetensi pedagogik dan profesional guru sekolah menengah kejuruan pasca sertifikasi terhadap komitmen guru melaksanakan proses pembelajaran. *Invotek: Jurnal Inovasi Vokasional Dan*

Teknologi, 18(1), 67-74.

Edwards III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.

Kusumaningrum, H., Chaerany, C., Kholisah, T. A., & Cahyani, R. (2024). Kinerja guru sebagai aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam Muta'allimin*, 1(3), 103-114.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Prabowo, R., Setiawan, F., Wibowo, J. M., Oktarina, R., & Rahmadia, N. A. (2022). Evaluasi Kebijakan Pendidikan. *Jurnal Impresi Indonesia*, 1(8), 901-907. <https://doi.org/10.58344/jii.v1i8.298>

Yusrianti, S. (2025). Supervisi Berbasis Indikator Praktik Kinerja Guru dalam Perspektif Kebijakan dan Literatur Akademik. *Jurnal Pendidikan Matematika Malikussaleh*, 5(4), 534-545.