

■ Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



Kinerja Berkualitas

Strategi Pengukuran Pendidik
dan Tenaga Kependidikan
Berdasarkan KPA di SMK



Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Kinerja Berkualitas

Strategi Pengukuran Pendidik
dan Tenaga Kependidikan
Berdasarkan KPA di SMK



KINERJA BERKUALITAS
Strategi Pengukuran Pendidik dan Tenaga Kependidikan
berbasis KPA di SMK

Penulis:
Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Insight Pustaka Nusa Utama
Jl. Pare, Tejoagung, Metro Timur, Kota Metro.
Telp: 085150867290 | 087847074694
Email: insightpustaka@gmail.com
Web: www.insightpustaka.com
Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau
memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan
cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, September 2025

Perancang sampul: Syuhada Creative
Penata letak: Syuhada Creative

ISBN: 978-634-96279-5-5
x + 292 hlm ; 15,5x23 cm.

©September 2025



PROLOG

“Kinerja itu bukan hanya soal kerja, tetapi tentang arah, nilai, dan dampak yang terukur.”

Di tengah dinamika pendidikan vokasi yang terus bergerak menuju keunggulan kompetitif, muncul kebutuhan mendesak untuk melakukan pengukuran kinerja yang akurat, objektif, dan konstruktif terhadap seluruh elemen di sekolah, khususnya pendidik dan tenaga kependidikan (tendik). Mengapa? Karena performa sumber daya manusia adalah fondasi utama dari kualitas layanan pendidikan yang diberikan.

Salah satu tantangan terbesar di SMK saat ini adalah ketimpangan antara ekspektasi manajemen dan realisasi performa di lapangan. Banyak guru dan tendik bekerja keras, namun tak jarang usaha mereka belum terdokumentasi atau terukur secara sistematis. Hal ini menimbulkan keraguan, demotivasi, bahkan konflik persepsi antara pelaksana tugas dan evaluator.

Maka, di sinilah KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) hadir sebagai solusi strategis. KPA bukan sekadar instrumen teknis penilaian, melainkan pendekatan menyeluruh yang berlandaskan pada akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan keadilan. Dengan KPA, penilaian tidak lagi berorientasi pada subjektivitas, tetapi pada bukti nyata, data yang terverifikasi, serta refleksi profesional.

Buku ini dirancang sebagai panduan ilmiah-aplikatif yang akan memandu pembaca dalam:

1. Memahami konsep dasar dan filosofi pengukuran kinerja;
2. Membedah dimensi-dimensi KPA untuk guru dan tendik secara detail;
3. Merancang dan menggunakan instrumen KPA yang sahih dan andal;
4. Menerapkan teknik evaluasi, umpan balik, hingga digitalisasi penilaian;
5. Dan mengaitkannya dengan sistem mutu sekolah berbasis SPMI, akreditasi, dan Rapor Pendidikan.

Dengan gaya penyajian yang sistematis, teoretis, dan aplikatif, buku ini ditujukan untuk para pendidik, tenaga kependidikan, kepala sekolah, pengawas, serta pemangku kebijakan pendidikan vokasi yang ingin mendorong perubahan melalui budaya kinerja yang terstruktur dan bernilai.

Akhir kata, buku ini bukan sekadar bacaan, tetapi undangan untuk bergerak: dari bekerja seadanya menjadi berkinerja sebaik-baiknya. Karena mutu tidak lahir dari slogan, melainkan dari sistem yang adil dan akuntabel.

Selamat menyelami, merefleksi, dan menerapkan.

Semoga SMK kita tumbuh tak hanya dari angka, tapi dari makna.



PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan kejuruan (SMK) merupakan ujung tombak pembangunan SDM unggul yang siap memasuki dunia kerja. Namun, keberhasilan SMK tidak hanya diukur dari keterserapan lulusan atau kerjasama dengan industri, tetapi juga dari kualitas proses internal, termasuk kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kinerja yang tinggi akan memengaruhi iklim belajar, efektivitas pembelajaran, serta kualitas layanan manajerial di sekolah.

Sayangnya, sistem penilaian kinerja di banyak SMK masih bersifat formalitas, birokratis, atau terjebak pada checklist tanpa makna. Tidak adanya instrumen yang adil dan transparan membuat penilaian kinerja cenderung tidak dipercaya atau bahkan dihindari. Di sisi lain, reformasi pendidikan menuntut pendekatan berbasis data, bukti, dan akuntabilitas.

Oleh karena itu, KPA hadir sebagai alternatif strategis. Dengan mengintegrasikan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan evidence-based assessment, KPA dapat menjadi landasan utama pengukuran kinerja yang lebih objektif, mendalam, dan berorientasi pengembangan.

B. Tujuan Penulisan Buku

Buku ini ditulis untuk:

1. Memberikan pemahaman konseptual tentang pengukuran kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMK.
2. Menjelaskan pendekatan KPA secara menyeluruh, dari dimensi, indikator, hingga instrumen.
3. Menyajikan strategi implementasi KPA dalam konteks nyata sekolah vokasi.
4. Menawarkan contoh praktik baik, studi kasus, dan refleksi perbaikan berkelanjutan.
5. Menyediakan alat bantu praktis seperti rubrik, format laporan, dan logbook kinerja.

C. Ruang Lingkup Buku

Cakupan pembahasan dalam buku ini meliputi:

1. Konsep evaluasi dan pengukuran kinerja berbasis teori dan kebijakan;
2. Desain instrumen KPA untuk guru dan tenaga kependidikan;
3. Strategi pengumpulan bukti, teknik skoring, dan pemberian umpan balik;
4. Digitalisasi sistem penilaian kinerja dan pelibatan partisipatif;
5. Studi kasus dari sekolah vokasi yang telah mengadopsi pendekatan KPA.

D. Pendekatan Penulisan

Buku ini ditulis dengan:

1. Gaya ilmiah-konseptual, berbasis literatur terkini dan regulasi nasional;
2. Penyajian sistematis, dengan pembagian bab dan subbab yang logis;
3. Narasi aplikatif, dengan contoh nyata dari dunia SMK;
4. Pendekatan reflektif, agar pembaca tidak hanya memahami, tetapi juga menginternalisasi.

E. Manfaat yang Diharapkan

Melalui buku ini, diharapkan:

1. Pendidik dan tendik memahami bagaimana kinerjanya dinilai secara objektif;
2. Kepala sekolah dan tim manajemen memiliki panduan dalam menilai secara adil;
3. Sekolah dapat membangun budaya kerja yang sehat dan kolaboratif;
4. Sistem mutu sekolah semakin kokoh dengan penilaian kinerja berbasis KPA.



DAFTAR ISI

Prolog.....	iii
Pendahuluan	v
Daftar Isi	ix

BAGIAN I

LANDASAN KONSEPTUAL DAN FILOSOFIS.....	1
Filsafat dan Evolusi Pengukuran Kinerja dalam Pendidikan.....	2
Teori-Teori Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	27
Dasar Regulatif dan Kebijakan Kinerja di SMK	48

BAGIAN II

KPA SEBAGAI ALAT STRATEGIS.....	67
Konsep KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel)	68
Desain KPA untuk Pendidik SMK.....	87
Desain KPA untuk Tenaga Kependidikan SMK	106

BAGIAN III

IMPLEMENTASI STRATEGIS KPA	123
Strategi Pengumpulan Data dan Bukti Kinerja.....	124
Teknik Skoring, Penilaian, dan Umpan Balik	142
Penguatan Budaya Kinerja di Lingkungan Sekolah	160

BAGIAN IV

INOVASI DAN DIGITALISASI KPA.....	177
Sistem Digital Penilaian Kinerja	178
KPA dalam Konteks Sekolah Pusat Keunggulan dan Revitalisasi SMK	192

BAGIAN V

STUDI KASUS DAN REFLEKSI PRAKTIK BAIK.....	209
Studi Kasus 1: KPA Guru.....	210
Studi Kasus 2: KPA Tenaga Kependidikan	226
Refleksi dan Rekomendasi Strategis.....	241
Epilog	261
Glosarium.....	263
Lampiran	267
Daftar Pustaka.....	287
Biografi Penulis.....	291

BAGIAN I

LANDASAN KONSEPTUAL DAN FILOSOFIS



Filsafat dan Evolusi Pengukuran Kinerja dalam Pendidikan

Pengukuran kinerja dalam dunia pendidikan bukan sekadar rutinitas administratif, bukan pula formalitas akhir tahun yang hadir sebagai angka-angka dalam tabel rekapitulasi. Ia adalah cerminan nilai, pemahaman atas proses, dan manifestasi dari tujuan pendidikan itu sendiri. Di balik setiap penilaian terdapat asumsi filosofis: tentang apa yang dianggap penting, siapa yang menentukan standar, dan bagaimana keadilan ditegakkan dalam menilai kerja pendidik serta tenaga kependidikan.

Dalam kerangka pendidikan vokasi seperti SMK, urgensi pengukuran kinerja semakin menguat. SMK berada di garis depan dalam menyiapkan tenaga kerja yang adaptif, profesional, dan produktif. Maka, kualitas guru dan tenaga kependidikan bukan lagi urusan internal semata, tetapi menjadi bagian dari ekosistem keunggulan sekolah. Di sinilah pengukuran kinerja menemukan konteks strategisnya: sebagai alat navigasi mutu, refleksi kolektif, sekaligus pemantik pengembangan profesional berkelanjutan.

Namun demikian, pertanyaan mendasar sering kali luput dikaji: Apa sesungguhnya hakikat dari evaluasi itu? Mengapa perlu diukur? Untuk siapa penilaian ini dilakukan? Apakah benar bahwa setiap evaluasi selalu membawa dampak positif, atau justru bisa menimbulkan ketakutan dan manipulasi jika disalahgunakan?

Bab ini dirancang untuk menggali akar-akar filosofis dari pengukuran kinerja dalam pendidikan. Kita tidak akan langsung membahas indikator, rubrik, atau skema penilaian, melainkan terlebih dahulu menyelami nilai-nilai dasar, evolusi pendekatan, serta konsepsi etik yang mendasari sistem evaluasi. Seperti yang dikemukakan oleh Scriven (1991), evaluasi yang baik dimulai bukan dari instrumen, melainkan dari nilai-nilai yang ingin ditegakkan.

Pertama, kita akan membahas tentang hakikat evaluasi dalam pendidikan, sebagai dasar pemahaman mengapa penilaian diperlukan dan



bagaimana posisinya dalam siklus manajemen pendidikan. Evaluasi tidak hanya memotret hasil, tetapi juga memandu proses dan membentuk perilaku.

Kedua, pembahasan akan diarahkan pada pergeseran paradigma evaluasi kinerja guru dan tendik. Dari pendekatan birokratis ke profesional, dari top-down ke partisipatif, dan dari model reaktif ke reflektif. Setiap perubahan paradigma mengandung implikasi metodologis dan etis yang perlu dikaji secara mendalam.

Ketiga, kita akan masuk ke wilayah pengukuran berbasis nilai, yakni menempatkan akuntabilitas, keadilan, dan objektivitas sebagai pilar dalam sistem evaluasi. Seperti disampaikan oleh Stufflebeam (2002), evaluasi tidak netral secara moral—ia harus berpihak pada perbaikan dan keadilan.

Keempat, bab ini akan menguraikan evaluasi sebagai alat pengembangan, bukan penghukuman. Di sinilah letak transformasi mendasar: dari evaluasi yang menakutkan menjadi evaluasi yang memotivasi. Evaluasi tidak lagi hadir sebagai vonis, tetapi sebagai jembatan menuju kemajuan.

Kelima, dan menjadi simpulan arah filosofis bab ini, adalah prinsip humanistik dalam pengukuran kinerja. Evaluasi tidak boleh kehilangan sentuhan kemanusiaannya. Guru dan tendik bukan sekadar objek ukur, tetapi subjek belajar yang memiliki nilai, martabat, dan potensi untuk terus bertumbuh.

Dengan susunan kelima subbab tersebut, Bab 1 menjadi pondasi intelektual dan etis dari keseluruhan buku ini. Ia mengajak kita untuk tidak tergesa menyusun instrumen sebelum memahami mengapa kita harus mengukurnya. Sebab, hanya dengan landasan filosofis yang kokoh, sistem pengukuran kinerja akan benar-benar menjadi alat transformasi—bukan sekadar checklist yang usang di laci arsip.

Hakikat evaluasi dalam pendidikan

Evaluasi dalam pendidikan merupakan fondasi epistemologis yang tak terpisahkan dari hakikat pendidikan itu sendiri. Dalam konteks fungsionalnya,



evaluasi bertindak sebagai instrumen navigasi bagi semua proses pendidikan, dari tahap perencanaan hingga penjaminan mutu. Namun, bila dipahami secara lebih dalam, evaluasi bukan sekadar aktivitas mengukur capaian atau membandingkan kinerja terhadap standar, melainkan ekspresi dari cara pandang kita terhadap nilai, potensi, dan perubahan. Evaluasi mencerminkan filosofi dasar tentang manusia dan proses belajarnya. Di sinilah letak urgensi menyadari hakikat evaluasi sebagai proses yang bukan hanya bersifat teknis, melainkan juga sarat dengan dimensi etik, pedagogik, dan ideologis. Di dunia pendidikan vokasi seperti SMK, di mana guru dan tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam memastikan kesiapan lulusan menghadapi dunia kerja, evaluasi menjadi jembatan untuk menilai tidak hanya output kerja, melainkan juga proses, niat, dan pertumbuhan profesional.

Secara historis, evaluasi telah mengalami perkembangan yang cukup panjang dan signifikan. Mulanya hanya berorientasi pada hasil akhir, kini evaluasi diposisikan sebagai bagian integral dari pembelajaran dan pengembangan SDM. Perspektif evaluatif telah bergeser dari penekanan pada produk menuju pemahaman yang lebih holistik terhadap proses. Ini tercermin dalam pandangan Scriven (1967) yang membedakan antara *formative evaluation* (penilaian untuk memperbaiki proses) dan *summative evaluation* (penilaian untuk menilai hasil). Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi dalam pendidikan sejatinya tidak bisa dimaknai hanya sebagai “penilaian kinerja”, tetapi lebih tepat disebut sebagai “proses reflektif sistemik” yang terus-menerus dilakukan untuk meningkatkan kualitas, baik secara individual maupun kelembagaan.

Dalam lingkup praktis, guru dan tenaga kependidikan sering kali mengalami evaluasi sebagai sesuatu yang “datang dari luar”, mengintimidasi, atau bahkan sekadar menjadi rutinitas administratif. Hal ini berangkat dari praktik evaluasi yang kerap dilaksanakan secara tidak partisipatif, tidak transparan, serta tidak memberikan umpan balik yang konstruktif. Ketika evaluasi dilaksanakan hanya untuk memenuhi kewajiban atau mencentang kotak dalam dokumen pelaporan, maka nilainya tidak hanya menjadi



hambar, tetapi juga merusak makna sejatinya. Evaluasi yang dilakukan tanpa kesadaran filosofis dan tujuan pengembangan akan menjerumuskan institusi pada praktik evaluative tokenism—di mana penilaian sekadar formalitas tanpa substansi.

Padahal, jika dirancang dengan baik dan dilaksanakan secara adil, evaluasi dapat menjadi sumber energi perubahan yang luar biasa. Evaluasi mampu menghidupkan budaya refleksi di kalangan guru dan tendik, mendorong kesadaran akan peran strategis mereka dalam ekosistem sekolah, dan membangkitkan motivasi untuk berkembang secara profesional. Dalam konteks SMK, evaluasi harus mampu menjangkau kompleksitas kerja guru produktif, administratif, dan teknis. Tidak semua kinerja dapat diukur dengan angka; banyak pula dimensi yang memerlukan pengamatan kontekstual dan penilaian kualitatif yang berbasis dialog, empati, dan pemahaman kerja riil.

Hakikat evaluasi juga bertaut erat dengan nilai-nilai keadilan. Keadilan dalam evaluasi berarti menyediakan instrumen dan pendekatan yang setara, relevan, dan dapat diakses oleh semua pihak yang dievaluasi. Hal ini selaras dengan prinsip *assessment for learning*, yang tidak hanya menilai hasil, tetapi juga mendukung pertumbuhan dan potensi setiap individu. Evaluasi yang adil tidak menyamaratakan semua guru dan tendik dalam satu standar generik, melainkan menghargai kekhasan, spesialisasi, serta ruang kerja masing-masing. Misalnya, seorang laboran tentu tidak dapat dievaluasi dengan cara yang sama seperti guru produktif, karena domain tanggung jawab dan indikator keberhasilannya sangat berbeda. Evaluasi yang adil adalah yang mampu merespons perbedaan tersebut dengan proporsional dan bijaksana.

Evaluasi juga menyangkut dimensi etis yang sangat kuat. Dalam etika profesional, setiap proses penilaian harus mengedepankan prinsip integritas, kerahasiaan, dan pertimbangan moral yang tinggi. Menurut Fitzpatrick et al. (2011), evaluasi dalam pendidikan tidak boleh digunakan sebagai alat pembalasan, manipulasi politik, atau kontrol kekuasaan yang menindas. Ia harus menjadi instrumen pembebasan, pemerdekaan, dan penguatan



peran profesional. Guru dan tendik bukanlah objek ukur, melainkan subjek yang memiliki martabat dan hak untuk berkembang. Maka dari itu, partisipasi mereka dalam mendesain, memahami, dan mengevaluasi kinerja menjadi hal yang tak terelakkan jika kita ingin membangun sistem evaluasi yang bermakna.

Dalam filsafat pendidikan, evaluasi tidak lepas dari cara pandang terhadap manusia dan pembelajaran. Jika kita memandang manusia sebagai makhluk berkembang (*homo educandus*), maka setiap proses evaluasi harus diarahkan pada pendampingan perkembangan, bukan penghakiman atas kekurangan. Paulo Freire (1970), dalam *Pedagogy of the Oppressed*, menyatakan bahwa pendidikan yang membebaskan harus memungkinkan terjadinya dialog antara pendidik dan peserta didik, bukan hubungan satu arah yang menindas. Hal ini juga berlaku dalam evaluasi: prosesnya harus membuka ruang dialog, refleksi bersama, dan penyusunan rencana pengembangan, bukan sekadar laporan penilaian yang kaku dan tertutup.

Di sekolah vokasi seperti SMK, di mana budaya kerja sangat kental dan relasi antarpihak sangat dinamis, evaluasi kinerja memiliki peran yang krusial dalam membangun budaya mutu. Kinerja yang tidak pernah dievaluasi cenderung stagnan, atau bahkan menjadi kontra produktif. Namun, evaluasi yang dilakukan dengan pendekatan teknokratik semata juga tidak akan berhasil menyentuh aspek motivasional dan emosional dari pelaku pendidikan. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem evaluasi yang humane, berbasis pada *appreciative inquiry*, dan menempatkan pengembangan sebagai tujuan utama.

Lebih dari itu, evaluasi merupakan bagian integral dari manajemen perubahan. Dalam setiap proses transformasi organisasi, evaluasi berfungsi sebagai umpan balik yang mengarahkan ulang strategi, memperbaiki metode, serta menyesuaikan struktur dengan kebutuhan lapangan. Evaluasi menjadi semacam cermin jujur yang—meski kadang pahit—menyajikan realitas agar kita tidak berjalan dalam kegelapan. Dalam hal ini, evaluasi bukanlah terminal, melainkan kompas yang terus digunakan sepanjang perjalanan menuju mutu yang berkelanjutan.



Ketika guru dan tenaga kependidikan mulai memahami bahwa evaluasi bukan ancaman, melainkan kesempatan untuk tumbuh, maka terjadilah perubahan paradigma. Evaluasi tidak lagi ditakuti, tetapi diharapkan. Tidak lagi dihindari, tetapi dicari. Sebab mereka sadar bahwa dengan evaluasi yang tepat, mereka bisa mendapatkan gambaran objektif tentang kinerjanya, merumuskan strategi perbaikan, serta mendapatkan pengakuan atas kerja keras yang sering kali tidak terlihat.

Namun, transformasi paradigma ini hanya akan terjadi jika sistem evaluasinya dirancang secara dialogis dan transparan. Evaluasi yang dilakukan secara tertutup, sepihak, dan tanpa kejelasan indikator hanya akan menimbulkan ketidakpercayaan dan resistensi. Sebaliknya, ketika semua pihak dilibatkan sejak awal dalam penyusunan instrumen, perumusan indikator, hingga mekanisme umpan balik, maka evaluasi akan menjelma menjadi praktik kolektif yang mendorong budaya reflektif dan partisipatif.

Partisipasi aktif guru dan tenaga kependidikan dalam proses evaluasi menjadi penanda bahwa evaluasi telah bergeser dari sekadar “alat kontrol” menjadi “alat pertumbuhan bersama”. Hal ini sejalan dengan pendekatan evaluasi kolaboratif (*collaborative evaluation*) yang dikembangkan oleh Cousins & Whitmore (1998), di mana pihak yang dievaluasi tidak hanya menerima hasil, melainkan turut merancang dan merefleksi prosesnya. Dalam konteks SMK, pendekatan ini sangat relevan karena budaya kerja yang saling bergantung antara guru, teknisi, laboran, dan staf administrasi. Evaluasi yang dialogis memungkinkan adanya keterhubungan antarperan dan penghargaan terhadap kontribusi unik masing-masing individu dalam pencapaian tujuan institusi.

Perlu ditegaskan bahwa evaluasi yang bermakna harus memiliki relevansi kontekstual. Evaluasi kinerja guru di SMK yang mengampu mata pelajaran produktif tentu berbeda dari evaluasi guru normatif atau adaptif. Seorang guru Teknik Kendaraan Ringan, misalnya, tidak hanya bertanggung jawab pada pembelajaran teoritis, tetapi juga pada pembimbingan praktik industri, pengelolaan alat, dan kerjasama dengan mitra DUDI. Demikian pula, seorang TU tidak hanya bekerja mengelola arsip, tetapi



menjadi penghubung komunikasi struktural antara stakeholder internal dan eksternal sekolah. Oleh karena itu, evaluasi harus sensitif terhadap konteks kerja, beban kerja nyata, dan dampak kerja yang dihasilkan.

Di sisi lain, penting untuk menghindari pendekatan evaluasi yang terlalu kuantitatif dan mengabaikan dimensi kualitatif. Pengukuran berbasis angka memang penting untuk perbandingan dan pelaporan, namun tidak cukup untuk menangkap kompleksitas makna di balik kinerja. Banyak aspek penting dalam kerja guru dan tendik yang tidak mudah dijelaskan dalam skala angka—seperti kedalaman hubungan dengan siswa, keteladanan dalam bersikap, atau kemampuan menangani krisis. Untuk itu, diperlukan instrumen yang menggabungkan aspek kuantitatif dan narasi reflektif agar hasil evaluasi benar-benar dapat merepresentasikan kinerja secara utuh.

Kaitannya dengan pembelajaran berkelanjutan, evaluasi juga harus mampu berperan sebagai pemicu peningkatan kompetensi. Evaluasi seharusnya menghasilkan rekomendasi konkret bagi pengembangan diri, baik melalui pelatihan, pendampingan, maupun reposisi peran. Dalam sistem evaluasi kinerja yang progresif, hasil penilaian bukanlah akhir, melainkan awal dari perjalanan pembelajaran lanjutan. Evaluasi yang baik akan memberi guru dan tendik pemahaman tentang area kuat mereka serta tantangan yang harus ditaklukkan, lalu mendorong munculnya kesadaran internal untuk memperbaiki.

Evaluasi yang humanistik tidak mengabaikan sisi emosional dari pihak yang dinilai. Setiap guru dan tenaga kependidikan memiliki harapan, kece- masan, dan ekspektasi terhadap hasil evaluasi. Oleh karena itu, evaluator harus memiliki kompetensi interpersonal yang tinggi, kepekaan terha- dap dinamika psikologis, serta kemampuan memberikan umpan balik yang membangun. Feedback yang positif dan berimbang akan memper- kuat motivasi intrinsik dan menumbuhkan budaya belajar di kalangan profesional sekolah. Evaluator bukan hanya penilai, tetapi juga fasilitator pertumbuhan.



Dalam praktik di sekolah, hasil evaluasi sering kali tidak ditindaklanjuti secara sistematis. Data hanya berakhir sebagai angka dalam laporan, tanpa pernah diolah menjadi bahan pengambilan keputusan pengembangan SDM. Inilah yang menyebabkan banyak guru dan tendik merasa evaluasi tidak memiliki dampak nyata. Untuk mengubah persepsi ini, evaluasi harus dikaitkan langsung dengan perencanaan pengembangan profesional, perbaikan sistem kerja, dan pemberian insentif yang proporsional. Dengan demikian, evaluasi menjadi bagian dari sistem manajemen mutu yang menyeluruh.

Perkembangan digitalisasi sekolah seharusnya juga diikuti oleh perubahan dalam sistem evaluasi. Evaluasi kinerja kini bisa dilakukan secara lebih transparan, real time, dan partisipatif dengan dukungan aplikasi digital. Portofolio digital, logbook daring, serta dasbor evaluasi memungkinkan pendokumentasian proses kerja yang lebih akurat dan efisien. Namun, teknologi hanya akan bermanfaat jika digunakan untuk memperkuat prinsip dasar evaluasi: keadilan, objektivitas, dan pengembangan. Evaluasi digital yang tidak disertai literasi evaluasi justru bisa menjadi alat baru untuk menyamarkan ketidakadilan dalam bentuk yang lebih canggih.

Di tingkat kebijakan, evaluasi kinerja harus terintegrasi dalam sistem penjaminan mutu internal dan eksternal sekolah. Dalam dokumen SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), evaluasi menjadi bagian dari siklus PPEPP (Perencanaan – Pelaksanaan – Evaluasi – Pengendalian – Peningkatan). Keterhubungan antara evaluasi individu dan capaian institusi harus dijembatani melalui sistem informasi kinerja yang holistik. SMK yang unggul adalah SMK yang memiliki mekanisme evaluasi personal yang terhubung dengan evaluasi kelembagaan, sehingga tidak terjadi disconnect antara capaian personal dan visi institusi.

Perlu disadari bahwa evaluasi tidak bisa dilepaskan dari budaya organisasi. Sekolah yang terbiasa menyalahkan cenderung membuat evaluasi sebagai instrumen dominasi. Sebaliknya, sekolah yang memiliki budaya positif akan menempatkan evaluasi sebagai ruang dialog terbuka untuk saling belajar dan bertumbuh. Oleh karena itu, sebelum berbicara tentang



alat atau metode evaluasi, penting untuk membangun ekosistem sekolah yang sehat, suportif, dan berpihak pada pembelajaran sepanjang hayat bagi semua personel.

Akhirnya, hakikat evaluasi dalam pendidikan adalah memberi makna, bukan sekadar memberi nilai. Evaluasi sejati adalah yang mampu menggerakkan, bukan sekadar mencatat. Di tangan yang tepat dan dengan pendekatan yang benar, evaluasi dapat menjadi energi transformasional yang membentuk karakter, meningkatkan kompetensi, dan menyatukan langkah menuju sekolah yang bermutu. Bagi guru dan tenaga kependidikan di SMK, evaluasi yang bermakna akan membuat mereka merasa dihargai, didampingi, dan terus diberi ruang untuk berkembang sesuai potensi terbaik mereka.

Perkembangan paradigma penilaian kinerja guru & tendik

Penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan (tendik) tidak pernah berada dalam ruang hampa. Ia senantiasa bergerak seiring dengan perubahan paradigma pendidikan, dinamika sosial, dan arah kebijakan publik. Dari waktu ke waktu, paradigma penilaian kinerja telah mengalami pergeseran mendasar—baik dalam hal orientasi, pendekatan, maupun instrumen yang digunakan. Pada masa lalu, penilaian kinerja cenderung menekankan pada kepatuhan administratif dan keterpenuhan tugas formal. Namun kini, orientasi tersebut telah mulai bergeser ke arah yang lebih substantif, yakni mengukur efektivitas, kontribusi nyata, dan kualitas pengaruh terhadap ekosistem sekolah.

Pada era awal pendidikan modern di Indonesia, penilaian kinerja guru lebih banyak difokuskan pada kuantifikasi tugas. Jam mengajar, kehadiran, kelengkapan administrasi, dan keterlibatan dalam kegiatan sekolah menjadi indikator utama. Model ini berpijak pada pendekatan birokratik, di mana guru dan tendik dipandang sebagai bagian dari sistem yang harus memenuhi prosedur dan target operasional. Model seperti ini relevan pada masa ketika sistem pendidikan kita masih bertumpu pada asas compliance dan keteraturan administratif, namun lambat laun mulai



dirasa tidak mencerminkan kompleksitas tugas profesional guru yang semakin luas dan multidimensi.

Masuknya paradigma profesionalisme ke dalam dunia pendidikan membawa pengaruh besar terhadap cara menilai kinerja. Guru tidak lagi dilihat semata sebagai pelaksana kurikulum, melainkan sebagai fasilitator belajar, inovator pembelajaran, dan pengembang komunitas. Dalam paradigma ini, penilaian kinerja tidak hanya mengukur apa yang dilakukan guru, tetapi juga bagaimana ia melakukannya dan sejauh mana dampaknya terhadap proses dan hasil belajar siswa. Untuk tenaga kependidikan, muncul kesadaran bahwa layanan mereka harus dievaluasi dari aspek efisiensi, kecepatan, ketepatan, serta kepuasan pengguna layanan—baik guru, siswa, maupun masyarakat.

Transformasi selanjutnya terjadi ketika pendekatan outcome-based mulai diadopsi secara luas. Dalam pendekatan ini, kinerja dinilai dari capaian hasil yang terukur, bukan hanya aktivitas atau input. Misalnya, keberhasilan guru diukur dari peningkatan capaian belajar siswa, keterlibatan dalam inovasi sekolah, atau kontribusi dalam kolaborasi lintas bidang. Demikian pula, tendik dievaluasi dari efektivitas pengelolaan administrasi, digitalisasi dokumen, atau keandalan sistem pelayanan. Paradigma ini membawa penilaian kinerja pada level yang lebih strategis dan berbasis data.

Dalam beberapa tahun terakhir, muncul pula paradigma evaluasi kinerja yang berbasis pada evidence-based practice dan reflective professionalism. Artinya, guru dan tendik tidak hanya dinilai dari hasil kerjanya, tetapi juga dari kemampuannya menunjukkan bukti kerja (portofolio), melakukan refleksi, serta menyusun rencana pengembangan. Pendekatan ini banyak digunakan dalam sistem penjaminan mutu dan akreditasi yang mendorong keterbukaan data, pelaporan kinerja berbasis dokumen, dan umpan balik berkelanjutan. Ini sangat cocok diterapkan di SMK yang kini dituntut untuk tidak hanya memenuhi standar, tetapi juga menunjukkan praktik baik dan keunggulan berbasis kinerja.



Paradigma evaluasi juga makin inklusif. Jika sebelumnya penilaian dilakukan secara top-down oleh kepala sekolah atau pengawas, kini mulai berkembang model peer evaluation, self-assessment, dan stakeholder feedback. Guru menilai sesama guru melalui observasi sejawat, tendik menilai dirinya sendiri melalui instrumen reflektif, dan siswa atau orang tua dilibatkan dalam memberikan penilaian atas kualitas layanan yang mereka terima. Perubahan ini menunjukkan adanya pergeseran dari pendekatan otoritatif ke pendekatan partisipatif dan dialogis.

Dinamika kebijakan nasional turut memperkuat pergeseran paradigma tersebut. Misalnya, penerapan PKG (Penilaian Kinerja Guru) dan PKT (Penilaian Kinerja Tendik) oleh Kemendikbud menandai upaya membakukan standar evaluasi berdasarkan kompetensi profesional. Namun, praktik di lapangan masih menunjukkan disparitas dalam pelaksanaan, terutama dalam aspek pemaknaan, penggunaan data, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Banyak yang masih terjebak pada sekadar pelaporan angka, tanpa proses refleksi dan pengembangan yang mendalam.

Di tengah transisi ini, SMK sebagai lembaga pendidikan vokasi menghadapi tantangan dan peluang sekaligus. Dengan karakteristik yang khas—seperti pembelajaran berbasis proyek, keterlibatan industri, serta keberagaman peran guru dan tendik—SMK memerlukan pendekatan penilaian kinerja yang lebih fleksibel, adaptif, dan kontekstual. Paradigma evaluasi tidak bisa satu ukuran untuk semua (*one size fits all*). Harus ada diferensiasi indikator kinerja yang mempertimbangkan jenis tugas, kondisi kerja, dan tujuan strategis dari unit kerja masing-masing.

Kehadiran teknologi juga mempengaruhi paradigma penilaian. Aplikasi digital, dasbor kinerja, dan sistem pelaporan daring memungkinkan evaluasi dilakukan secara lebih objektif dan akuntabel. Namun demikian, digitalisasi tidak otomatis menjamin kualitas evaluasi. Justru dalam era data ini, tantangan etis dan interpretatif menjadi lebih kompleks. Guru dan tendik tidak boleh direduksi menjadi angka dan grafik. Perlu keseimbangan antara data kuantitatif dan penilaian kualitatif berbasis pengamatan dan narasi reflektif.



Paradigma evaluasi juga semakin memperhatikan keseimbangan antara performa dan kesejahteraan. Pendekatan wellbeing-oriented evaluation menekankan pentingnya mempertimbangkan beban kerja, kondisi psikososial, dan iklim kerja dalam proses evaluasi. Evaluasi yang terlalu menuntut, tidak manusiawi, atau tidak mempertimbangkan konteks, justru berpotensi merusak motivasi dan menimbulkan burnout. Ini menjadi sangat penting bagi guru dan tendik di SMK yang bekerja dalam tekanan target lulusan terserap kerja, hubungan dengan industri, serta tantangan infrastruktur.

Lebih lanjut, paradigma evaluasi modern mulai menekankan pentingnya coherence antara evaluasi individu dan evaluasi institusi. Evaluasi guru dan tendik harus diselaraskan dengan tujuan pengembangan sekolah secara keseluruhan. Misalnya, jika sekolah ingin memperkuat teaching factory, maka kinerja guru harus diukur dari perannya dalam merancang, menjalankan, dan merefleksi kegiatan teaching factory. Jika sekolah ingin memperbaiki pelayanan digital, maka kinerja TU dan laboran dievaluasi dari kontribusinya terhadap sistem tersebut.

Evaluasi juga tidak bisa dilepaskan dari kebijakan pengembangan karier. Di masa lalu, promosi atau tunjangan kinerja sering tidak selaras dengan hasil evaluasi. Kini, paradigma merit-based system mendorong agar hasil penilaian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan SDM—baik untuk pelatihan, insentif, maupun rotasi jabatan. Ini menuntut sistem evaluasi yang kredibel, transparan, dan terpercaya.

Dengan demikian, perkembangan paradigma evaluasi kinerja menunjukkan perjalanan dari pendekatan mekanistik menuju pendekatan organis, dari sekadar formalitas ke arah transformasi, dan dari pemaksaan ke partisipasi. Semua ini bermuara pada satu kesadaran: bahwa penilaian kinerja guru dan tendik bukan hanya alat pengendalian, melainkan juga instrumen pemberdayaan.

Sebagai implikasi praktis, paradigma baru ini menuntut kepala sekolah, pengawas, dan pengelola pendidikan untuk memiliki kompetensi evaluatif yang tinggi. Mereka bukan hanya harus memahami instrumen,



tetapi juga mampu memfasilitasi evaluasi yang memanusiakan, membimbing, dan membangkitkan. Evaluasi bukan lagi tugas administratif, melainkan tanggung jawab kepemimpinan yang transformatif.

Lebih dari itu, evaluasi kinerja harus dijadikan budaya, bukan peristiwa. Evaluasi yang baik adalah yang berjalan sepanjang waktu, terintegrasi dalam dialog harian, dan menjadi bagian dari budaya kerja kolektif. Dengan begitu, guru dan tendik tidak hanya dinilai, tetapi juga merasa dilibatkan, dilihat, dan dihargai dalam kontribusinya.

Dalam konteks SMK yang terus berkembang, paradigma evaluasi harus turut bertransformasi. Evaluasi tidak boleh tertinggal sebagai aktivitas musiman, kaku, dan tidak relevan. Sebaliknya, ia harus menjadi sistem yang hidup—fleksibel, inklusif, dan bermakna—untuk memastikan bahwa setiap SDM di sekolah vokasi berjalan seiring dengan arah transformasi pendidikan.

Akhirnya, perkembangan paradigma evaluasi kinerja menegaskan bahwa kita sedang beranjak dari era evaluasi untuk menilai menuju era evaluasi untuk membangun. Dari paradigma menilai siapa yang salah, menuju paradigma membimbing siapa yang perlu ditumbuhkan. Dan di sanalah letak nilai sejati dari evaluasi yang adil, akuntabel, dan humanistik.

Pengukuran berbasis nilai: keadilan, objektivitas, akuntabilitas

Pengukuran kinerja dalam pendidikan tidak hanya merupakan tindakan teknis, tetapi juga sebuah pernyataan nilai. Setiap instrumen yang digunakan, setiap indikator yang dipilih, dan setiap interpretasi hasil evaluasi mencerminkan pandangan etis, filosofi kepemimpinan, serta niat kelemagaan. Oleh sebab itu, pengukuran yang baik tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai dasar yang melandasinya. Di antara nilai-nilai tersebut, keadilan, objektivitas, dan akuntabilitas menjadi pilar utama yang tidak boleh dikesampingkan. Tanpa ketiganya, pengukuran kinerja hanya akan menjadi sarana yang penuh bias, menguntungkan segelintir, dan melukai martabat profesional guru serta tenaga kependidikan.



Keadilan dalam pengukuran kinerja berarti memberikan ruang dan kesempatan yang setara bagi setiap individu untuk dinilai berdasarkan kapasitas, tugas, dan konteks kerja yang aktual. Ini bukan sekadar menyamaratakan instrumen untuk semua, tetapi justru merancang sistem penilaian yang mampu merespons perbedaan fungsi, kompleksitas tugas, dan potensi kontribusi setiap personel. Di SMK, misalnya, guru produktif yang mengelola teaching factory tentu memerlukan instrumen evaluasi yang berbeda dari guru normatif yang fokus pada kompetensi dasar siswa. Begitu pula tendik yang bertugas di bidang keuangan, tata usaha, atau laboratorium memerlukan tolok ukur yang sesuai dengan output nyata dan beban tanggung jawab masing-masing.

Namun sayangnya, dalam praktiknya, keadilan masih sering menjadi titik lemah dalam sistem evaluasi di sekolah. Banyak instrumen yang dibuatkan tanpa diferensiasi. Akibatnya, individu yang sebenarnya bekerja keras dan berdampak besar justru memperoleh skor rendah karena indikator yang digunakan tidak mencerminkan ruang lingkup kerjanya. Sementara yang menguasai teknis pelaporan atau administrasi cenderung mendapatkan nilai tinggi, meski kontribusinya tidak lebih signifikan. Hal ini menciptakan ketimpangan persepsi dan mengikis motivasi intrinsik. Oleh karena itu, keadilan dalam pengukuran harus dimulai dari perancangan sistem yang melibatkan semua pihak secara partisipatif, transparan, dan berbasis bukti.

Nilai kedua yang sangat penting adalah objektivitas. Objektivitas mengharuskan proses pengukuran dilakukan tanpa bias personal, sentimen emosional, atau tekanan kepentingan. Dalam konteks hubungan kerja di sekolah yang kadang sangat interpersonal, menjaga objektivitas menjadi tantangan tersendiri. Tidak jarang evaluasi dilakukan berdasarkan suka atau tidak suka, bukan berdasarkan hasil dan proses kerja yang nyata. Hal ini sangat merugikan guru dan tendik yang memiliki integritas tetapi tidak pandai “menunjukkan diri”, karena kerja senyap dan kontribusi sunyi mereka sering kali tidak tercatat dalam sistem yang ada.



Objektivitas dalam pengukuran menuntut adanya instrumen yang valid, indikator yang terukur, serta data yang dapat diverifikasi. Penggunaan portofolio kinerja, logbook, dan laporan kerja berbasis bukti menjadi solusi yang dapat memperkuat objektivitas. Dengan demikian, penilaian tidak lagi bergantung pada penilaian lisan atau kesan sepihak dari atasan. Evaluasi dilakukan atas dasar fakta, bukan fiksi; atas dasar data, bukan drama. Sistem seperti ini juga akan mengurangi konflik dan kecemburuan di antara personel, karena semua pihak mengetahui bahwa proses penilaian dilaksanakan secara terbuka dan proporsional.

Lebih jauh, objektivitas bukan berarti mengabaikan konteks. Justru sebaliknya, objektivitas yang sehat adalah yang mampu menggabungkan data kuantitatif dengan pemahaman terhadap kondisi kerja riil seseorang. Misalnya, seorang guru yang tidak mencapai target jumlah pelatihan tahunan karena alasan mendampingi anak berkebutuhan khusus secara intensif tetap harus dipandang dalam konteks kontribusi riilnya. Evaluator yang baik akan menyandingkan data dengan wawasan kontekstual dan melakukan dialog terbuka sebelum mengambil keputusan akhir. Di sinilah peran pelatihan evaluator sangat krusial agar evaluasi objektif tidak berubah menjadi evaluasi mekanistik yang dingin dan tidak manusiawi.

Nilai ketiga yang tak kalah penting adalah akuntabilitas. Dalam ranah pendidikan, akuntabilitas berarti kemampuan untuk mempertanggungjawabkan tindakan, hasil kerja, dan dampaknya terhadap pihak lain. Pengukuran kinerja berbasis akuntabilitas menuntut guru dan tendik untuk tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga mampu menunjukkan keterkaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Akuntabilitas mencakup tiga sisi: vertikal (kepada atasan dan kebijakan), horizontal (kepada rekan kerja dan komunitas sekolah), dan internal (kepada hati nurani profesional masing-masing).

Ketika evaluasi dilakukan dengan prinsip akuntabilitas, hasilnya tidak hanya digunakan untuk memberi nilai, tetapi untuk memetakan strategi perbaikan dan pengembangan karier. Guru yang hasil evaluasinya lemah tidak langsung diposisikan sebagai “guru gagal”, tetapi sebagai individu



yang perlu didukung dan dibimbing untuk mencapai kompetensi yang diharapkan. Inilah makna sejati dari evaluasi berbasis pengembangan—di mana penilaian bukan hanya laporan akhir, melainkan titik tolak untuk peningkatan berkelanjutan.

Dalam sistem manajemen kinerja yang sehat, hasil evaluasi harus digunakan untuk memperkuat sistem, bukan untuk menyalahkan individu. Ketika guru atau tendik menunjukkan kinerja di bawah ekspektasi, hal pertama yang harus ditanyakan adalah: apakah sistem telah mendukungnya? Apakah pelatihan sudah diberikan? Apakah supervisi sudah dilakukan? Bila belum, maka akuntabilitas bukan hanya ada pada individu, melainkan juga pada organisasi. Pemahaman semacam ini menciptakan budaya saling tanggung jawab dan kolaborasi, bukan saling menyalahkan.

Di era digital dan transparansi data, akuntabilitas juga berarti keterbukaan hasil evaluasi kepada pihak terkait. Dalam banyak kasus, guru dan tendik tidak mengetahui hasil evaluasinya secara detail, apalagi mendapat ruang untuk memberikan klarifikasi atau menyampaikan bukti pendukung. Ini bertentangan dengan prinsip evaluasi yang bermartabat. Oleh karena itu, pengukuran kinerja harus dilakukan dengan sistem pelaporan yang jelas, jujur, dan dapat diakses. Bahkan, dalam banyak negara maju, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar perencanaan pengembangan profesional yang disusun bersama oleh guru dan pimpinan.

Salah satu pendekatan modern yang merepresentasikan ketiga nilai ini adalah model evaluasi berbasis rubrik deskriptif dan portofolio reflektif. Rubrik memungkinkan penilaian yang jelas, terukur, dan adil, sedangkan portofolio mendorong partisipasi aktif guru dan tendik dalam menyusun bukti kerja, merefleksikan proses, serta merencanakan tindak lanjut. Kombinasi keduanya mampu menjembatani kebutuhan keadilan, objektivitas, dan akuntabilitas secara simultan, tanpa mengorbankan satu nilai demi nilai lainnya.

Dalam konteks SMK, pendekatan ini sangat strategis. Guru yang aktif dalam teaching factory, proyek kreatif siswa, atau pembimbingan lomba dapat menunjukkan dokumentasi hasil karyanya. Tendik yang mengelola



sistem informasi, pelayanan publik, atau pendataan siswa dapat menyusun laporan kerja dan studi kasus sebagai bukti kontribusi. Evaluasi pun menjadi otentik, kontekstual, dan bermakna, bukan hanya rutinitas yang membebani.

Namun, untuk mewujudkan sistem seperti ini, diperlukan kepemimpinan sekolah yang berani, adil, dan visioner. Kepala sekolah tidak cukup hanya menjadi pelaksana regulasi, tetapi harus menjadi penggerak budaya evaluatif yang sehat. Ia harus mampu menjadi teladan dalam mempraktikkan penilaian yang berpihak pada pengembangan, membuka ruang dialog, dan tidak ragu meninjau ulang sistem yang terbukti menimbulkan ketidakadilan.

Di akhir subbab ini, kita sampai pada satu kesimpulan penting: pengukuran kinerja bukan hanya soal instrumen, tetapi soal keberpihakan. Apakah kita berpihak pada keadilan atau kenyamanan? Apakah kita mengedepankan objektivitas atau relasi personal? Apakah kita bertujuan membangun akuntabilitas atau sekadar menggugurkan kewajiban? Pertanyaan-pertanyaan ini akan menentukan arah dan makna evaluasi kita ke depan. Maka, jika ingin menciptakan SMK yang unggul, kita harus memulainya dari sistem evaluasi yang berakar pada nilai-nilai luhur profesi: keadilan, objektivitas, dan akuntabilitas.

Evaluasi sebagai alat pengembangan bukan penghukuman

Dalam dunia pendidikan, kata “evaluasi” kerap menimbulkan respons psikologis yang tidak nyaman. Banyak guru dan tenaga kependidikan secara refleks mengaitkan evaluasi dengan pengawasan ketat, sanksi, atau bahkan ancaman. Hal ini mencerminkan persepsi lama yang masih melekat kuat bahwa evaluasi adalah alat penghakiman. Dalam paradigma ini, evaluasi identik dengan mencari kesalahan, menyoroti kekurangan, dan memberi hukuman atas ketidaksesuaian. Pandangan semacam ini telah lama mengakar dalam praktik birokrasi pendidikan dan sangat merugikan semangat profesionalisme yang seharusnya tumbuh dalam iklim belajar yang sehat dan suportif.



Evaluasi yang berorientasi pada hukuman menciptakan iklim ketakutan dan defensif. Guru dan tendik menjadi cenderung menutupi kekurangan, menyembunyikan masalah, dan menghindari inovasi karena takut disalahkan. Mereka tidak lagi melihat evaluasi sebagai kesempatan untuk berkembang, melainkan sebagai momen krusial yang menentukan “nasib karier”. Dalam konteks SMK, hal ini sangat berbahaya karena dunia pendidikan vokasi sangat membutuhkan sikap eksploratif, reflektif, dan keberanian untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru. Evaluasi yang menakutkan justru akan membunuh kreativitas.

Sebaliknya, paradigma baru memosisikan evaluasi sebagai alat pengembangan profesional, bukan sebagai alat kontrol kekuasaan. Evaluasi yang bermakna dirancang untuk menggali potensi, memetakan kebutuhan, dan merancang intervensi penguatan. Tujuan utamanya adalah mendampingi guru dan tendik agar dapat tumbuh sesuai kapasitas terbaik mereka. Hal ini sejalan dengan pendekatan *developmental supervision* sebagaimana diemukakan oleh Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2014), di mana proses evaluasi dikembangkan melalui dialog, coaching, dan refleksi bersama.

Dalam konteks ini, evaluator tidak berperan sebagai hakim, tetapi sebagai fasilitator pengembangan. Ia harus mampu membangun kepercayaan, mengembangkan relasi profesional, dan menciptakan ruang aman bagi guru dan tendik untuk terbuka. Evaluasi bukan untuk mencari celah kelemahan, tetapi untuk menemukan titik tumpu kekuatan. Ia bukan alat pengawas tunggal, tetapi instrumen kolaboratif untuk menemukan solusi bersama. Evaluasi semacam ini memerlukan waktu, empati, dan niat tulus untuk mendampingi.

Transformasi paradigma ini membutuhkan perubahan mendasar dalam cara merancang sistem evaluasi. Indikator kinerja tidak boleh dirancang hanya untuk mengukur kekurangan atau kesalahan, tetapi harus berisi aspek-aspek perkembangan seperti inovasi pembelajaran, peningkatan kemampuan digital, kolaborasi lintas unit, serta keberhasilan membangun relasi dengan siswa atau mitra industri. Di SMK, ini bisa mencakup peran



guru dalam teaching factory, proyek kreatif, serta kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Evaluasi sebagai alat pengembangan juga harus membuka ruang dialog dua arah. Bukan hanya evaluator yang berbicara, tetapi guru dan tendik juga harus diberi kesempatan untuk menjelaskan, mengklarifikasi, dan bahkan mengusulkan perbaikan sistem. Dalam model seperti ini, evaluasi menjadi ruang belajar bersama, di mana refleksi kolektif menjadi pusat. Refleksi ini memungkinkan munculnya kesadaran intrinsik dan kemauan bertumbuh tanpa paksaan.

Sistem evaluasi yang humanistik dan memberdayakan memerlukan pendekatan yang berbeda pada level teknis. Misalnya, umpan balik diberikan dalam format deskriptif yang menekankan kekuatan terlebih dahulu sebelum menyentuh area pengembangan. Teknik appreciative feedback—yakni mengapresiasi pencapaian dan menyusun langkah peningkatan secara positif—lebih efektif dibanding evaluasi yang hanya berisi koreksi dan kritik. Evaluasi semacam ini memantik semangat, bukan rasa takut.

Evaluasi untuk pengembangan juga mendorong adanya rencana tindak lanjut yang nyata. Tidak cukup hanya menyatakan bahwa seseorang “belum optimal” dalam penguasaan teknologi, misalnya. Evaluator harus menyusun rekomendasi konkret: pelatihan apa yang diperlukan, pendampingan seperti apa yang disarankan, dan dalam jangka waktu berapa perubahan diharapkan terjadi. Di sinilah pentingnya performance improvement plan (PIP) yang personal dan terukur sebagai hasil evaluasi.

Pada tingkat institusi, evaluasi yang bersifat pengembangan akan menciptakan budaya belajar berkelanjutan. Sekolah menjadi tempat di mana guru dan tendik terus bergerak maju, bukan sekadar bekerja rutin. Evaluasi mendorong mereka untuk mencari, membaca, berdiskusi, dan mencoba pendekatan baru. Ketika hasil evaluasi menunjukkan peningkatan nyata dari waktu ke waktu, maka akan tumbuh kebanggaan dan kepercayaan diri profesional yang menjadi modal penting dalam membangun sekolah unggul.



Namun untuk mewujudkan semua itu, diperlukan kepemimpinan yang transformatif. Kepala sekolah harus mampu menanamkan nilai bahwa evaluasi bukan untuk menghukum, tetapi untuk menumbuhkan. Ia harus menjadi contoh dalam memfasilitasi evaluasi yang mendorong kemajuan, bukan menyebarkan ketakutan. Kepemimpinan semacam ini akan mengubah persepsi kolektif, mengubah budaya kerja, dan mendorong munculnya solidaritas pengembangan antarpersonel.

Evaluasi yang mengembangkan juga harus inklusif dan berkeadilan. Guru yang mengajar di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) atau dengan siswa berintake rendah tidak boleh dibandingkan begitu saja dengan guru yang berada di sekolah dengan dukungan fasilitas lengkap. Evaluasi harus mempertimbangkan latar belakang, konteks sosial, serta kendala-kendala yang dihadapi dalam proses kerja. Evaluator yang bijak akan menilai tidak hanya dari apa yang tampak, tetapi juga dari usaha, strategi adaptif, dan keteguhan dalam menghadapi hambatan.

Pengembangan kinerja juga tidak selalu tentang peningkatan angka atau skor. Kadang, perubahan sikap, peningkatan motivasi, atau kemauan belajar hal baru merupakan capaian penting yang layak diapresiasi. Evaluasi yang terlalu menekankan angka dan skor cenderung mengabaikan dimensi manusiawi dan perkembangan non-linier yang sering terjadi dalam profesi pendidikan. Maka, model evaluasi naratif, reflektif, dan portofolio harus mendapat ruang yang setara dengan instrumen kuantitatif.

Konteks SMK yang sangat dinamis menuntut evaluasi yang adaptif. Evaluasi untuk guru teknik, guru kewirausahaan, guru prakarya, maupun tenaga laboran atau teknisi tidak bisa digeneralisasi. Masing-masing memerlukan indikator yang relevan dan mencerminkan praktik kerja sesungguhnya. Evaluasi sebagai alat pengembangan berarti menyusun sistem yang adil, relevan, dan aplikatif sesuai kebutuhan unit kerja masing-masing.

Evaluasi yang berfungsi sebagai alat pengembangan juga menempatkan guru dan pendidik sebagai mitra pembelajaran, bukan objek pengendalian. Dalam posisi ini, mereka diberi ruang untuk menentukan sendiri



target peningkatan, merancang rencana pembelajaran profesional, serta memilih jalur peningkatan kapasitas yang sesuai. Prinsip agency (kendali dan otoritas personal) sangat penting agar evaluasi menjadi alat yang memperkuat otonomi dan kemandirian profesional.

Salah satu indikator keberhasilan evaluasi pengembangan adalah munculnya budaya belajar kolektif. Ketika hasil evaluasi menjadi dasar pembentukan komunitas belajar, mentoring antar guru, atau kolaborasi antarunit, maka evaluasi tidak lagi eksklusif—melainkan menjadi energi kolektif untuk bertumbuh. Di SMK, ini bisa diterjemahkan menjadi workshop rutin antar kompetensi, refleksi lintas tim, dan dialog terbuka antara guru dan tendik mengenai tantangan dan inovasi kerja.

Dalam pelaksanaannya, sistem evaluasi pengembangan juga perlu memanfaatkan teknologi secara cerdas. Platform digital dapat digunakan untuk merekam portofolio kinerja, menyimpan logbook reflektif, dan menyusun rekomendasi pengembangan yang terarsip secara baik. Akses terhadap hasil evaluasi juga dapat dikelola melalui sistem berbasis dashboard agar guru dan tendik dapat melakukan self-tracking terhadap perkembangan kompetensinya dari waktu ke waktu.

Evaluasi yang bersifat pengembangan juga menekankan kesinambungan. Ia tidak berhenti di laporan akhir tahun, melainkan berlangsung secara siklikal, melalui observasi, dialog, coaching, dan refleksi berkala. Siklus semacam ini memungkinkan penyesuaian, penguatan, dan pencegahan kesalahan lebih dini. Evaluasi yang berlangsung terus-menerus dalam kerangka pembelajaran akan jauh lebih bermakna daripada evaluasi musiman yang menumpuk penilaian dalam satu waktu.

Pada akhirnya, evaluasi yang mengembangkan akan membentuk ekosistem pendidikan yang hidup. Guru dan tendik tidak lagi takut terhadap evaluasi, tetapi justru menjadikannya sebagai cermin yang menuntun. Mereka tidak merasa dihakimi, tetapi dibimbing. Mereka tidak merasa disalahkan, tetapi disemangati. Dari sinilah muncul kepercayaan, dan dari kepercayaan lahir perubahan.



Oleh karena itu, jika kita ingin menciptakan SMK yang kuat secara kualitas dan unggul dalam pelayanan, maka sistem evaluasi kita harus didesain untuk membesarkan, bukan menghukum. Karena pendidikan sejati bukan soal mengoreksi siapa yang lemah, tetapi menyinari setiap potensi agar tumbuh dengan utuh.

Prinsip humanistik dalam pengukuran kinerja sekolah

Pengukuran kinerja dalam pendidikan tidak boleh mengabaikan satu prinsip esensial: bahwa subjek evaluasi adalah manusia—bukan mesin produksi, bukan angka statistik, bukan objek kontrol kekuasaan. Maka, dalam setiap rumusan indikator, desain instrumen, dan mekanisme penilaian, harus tertanam sebuah kesadaran mendalam tentang martabat manusia. Inilah yang disebut sebagai prinsip humanistik dalam pengukuran kinerja. Ia menuntut agar setiap proses evaluasi dilakukan dengan pendekatan yang menjunjung nilai kemanusiaan, empati, dialog, dan kepercayaan terhadap potensi untuk berkembang.

Prinsip humanistik berpijak pada pandangan bahwa pendidikan adalah relasi antarmanusia. Karenanya, evaluasi kinerja dalam pendidikan bukan hanya sekadar menilai kinerja fungsional, tetapi juga memperhatikan aspek emosional, sosial, dan psikologis dari guru dan tendik. Sebagaimana dikemukakan oleh Carl Rogers (1969), dalam pendekatan humanistik, pertumbuhan pribadi adalah inti dari pembelajaran yang bermakna. Dengan demikian, evaluasi yang bersifat menghakimi, reduksionis, dan kaku justru akan merusak semangat berkembang dan menutup ruang aktualisasi.

Di lingkungan SMK, di mana hubungan kerja antarpersonel sangat kompleks dan dinamis, pendekatan humanistik menjadi kebutuhan strategis. Guru dan tendik menghadapi tantangan profesional yang tidak ringan—target capaian kinerja, keterbatasan sumber daya, tekanan administratif, dan ekspektasi stakeholder. Bila sistem evaluasi menambah beban emosional, maka yang terjadi bukan peningkatan mutu, melainkan resistensi, apatisme, atau bahkan burnout. Maka dibutuhkan sistem penilaian



yang memahami bahwa guru dan tendik adalah manusia yang sedang berproses, bukan produk jadi yang tinggal diuji.

Prinsip humanistik juga berarti memperlakukan setiap individu secara personal dan bermakna. Evaluasi tidak boleh diseragamkan secara buta, tetapi harus mempertimbangkan konteks masing-masing. Seorang guru yang menghadapi tantangan sosial keluarga, seorang tendik yang bekerja dengan keterbatasan alat, atau seorang staf yang baru saja mengalami transisi jabatan—semua memiliki latar belakang yang memengaruhi performanya. Evaluasi yang baik adalah yang tidak menutup mata terhadap hal-hal ini, melainkan menjadikannya bagian dari pertimbangan etis dalam proses penilaian.

Lebih lanjut, pengukuran kinerja yang humanistik menekankan pentingnya proses dialogis. Guru dan tendik tidak boleh hanya menerima hasil evaluasi secara sepihak. Mereka harus diberi ruang untuk memahami logika penilaian, menyampaikan pandangan, serta berdiskusi tentang langkah perbaikan. Evaluasi yang hanya berisi skor, tanpa narasi dan komunikasi, akan kehilangan nilai pembelajaran. Dalam pendekatan humanistik, evaluasi adalah forum untuk saling mendengarkan dan membangun kesepakatan.

Salah satu kekuatan dari prinsip humanistik adalah penekanannya pada kekuatan potensi, bukan pada kesalahan masa lalu. Evaluasi bukan tentang mengungkit kelemahan, tetapi tentang memfasilitasi pertumbuhan. Guru yang belum optimal tidak dicap gagal, tetapi ditawarkan kesempatan untuk berkembang. Tendik yang belum terampil secara teknis tidak langsung diberi nilai rendah, tetapi didampingi untuk mengakses pelatihan. Pendekatan ini akan menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang memungkinkan lahirnya inisiatif, kreativitas, dan motivasi intrinsik.

Evaluasi humanistik juga menuntut adanya empati dari pihak evaluator. Evaluator bukan hanya harus memahami instrumen penilaian, tetapi juga memahami manusia yang ada di balik data. Ia harus mampu membaca ekspresi, mengenali tanda kelelahan, dan menangkap potensi tersembunyi



yang mungkin tidak tertulis dalam indikator. Di sinilah keterampilan interpersonal, kepekaan sosial, dan kebijaksanaan sangat dibutuhkan. Evaluator yang humanis tidak sekadar menilai, tetapi juga memberi semangat.

Dalam konteks manajemen sekolah, prinsip humanistik dalam pengukuran kinerja bisa diterjemahkan ke dalam beberapa praktik nyata. Misalnya, proses evaluasi diawali dengan self-assessment sehingga guru dan pendidik dapat merefleksikan diri secara jujur dan terbuka. Selanjutnya, evaluator melakukan observasi bukan untuk mencari-cari kesalahan, tetapi untuk menemukan area kekuatan yang dapat diperkuat. Hasil evaluasi kemudian didiskusikan dalam forum coaching 1-on-1 dengan pendekatan kolaboratif, bukan instruktif.

Sistem penilaian yang humanistik juga tidak bersifat hukuman atau ancaman. Tidak ada sanksi yang bersifat mematikan semangat, tidak ada pengabaian terhadap individu yang memiliki keterbatasan sementara. Sebaliknya, sistem ini memberikan waktu, ruang, dan dukungan untuk memperbaiki. Dalam banyak kasus, pendekatan ini justru menghasilkan perubahan perilaku kerja yang lebih signifikan daripada pendekatan koersif.

Prinsip humanistik juga mendorong evaluasi untuk menilai aspek-aspek afektif yang selama ini cenderung diabaikan. Bagaimana seorang guru membangun hubungan dengan siswa, bagaimana seorang TU memperlakukan tamu dengan sopan, atau bagaimana seorang teknisi bersedia membantu di luar jam kerja—semua itu adalah bentuk kontribusi yang berdampak pada kualitas layanan pendidikan. Evaluasi yang hanya menilai hard skill akan kehilangan dimensi penting dari kerja profesional.

Di SMK yang berbasis teaching factory atau budaya kerja industri, pendekatan humanistik tidak berarti mengabaikan disiplin dan target. Justru prinsip ini menjadi jembatan antara tuntutan performa dengan kebutuhan akan pemahaman. Dalam hal ini, standar tetap diterapkan, tetapi dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan mendidik. Kinerja yang tidak tercapai tidak otomatis berujung pada penghakiman, melainkan pemetaan strategi pembinaan.



Salah satu tantangan dalam menerapkan prinsip humanistik adalah ketidaksiapan sistem. Banyak evaluator belum dilatih untuk mengadopsi pendekatan ini. Masih dominan model evaluasi yang mekanistik, birokratis, dan berjarak. Maka, pelatihan evaluasi berbasis nilai-nilai humanistik perlu dimasukkan dalam pengembangan profesional kepala sekolah, pengawas, dan tim penjamin mutu. Sebab, tanpa kesamaan nilai, sistem evaluasi akan tetap bias meski instrumennya diperbarui.

Penting juga untuk menyadari bahwa prinsip humanistik bukan berarti menghindari objektivitas. Justru prinsip ini menguatkan objektivitas dengan memberi konteks terhadap data. Evaluasi bukan tentang “menjadi lembek”, tetapi tentang bersikap adil dan manusiawi. Keadilan yang sejati bukanlah menyamaratakan semuanya, tetapi menempatkan segala sesuatu secara proporsional sesuai dengan kondisinya.

Evaluasi yang humanistik juga harus terhubung dengan sistem dukungan. Artinya, hasil penilaian bukan hanya menghasilkan angka, tetapi juga rekomendasi yang dapat langsung ditindaklanjuti: pelatihan apa yang dibutuhkan, bentuk mentoring seperti apa yang diperlukan, dan bagaimana dukungan emosional serta sosial dapat diberikan. Dalam hal ini, sekolah perlu membangun sistem dukungan pengembangan berkelanjutan sebagai bagian dari ekosistem evaluasi.

Dalam jangka panjang, pengukuran kinerja yang mengusung prinsip humanistik akan menciptakan sekolah sebagai komunitas belajar, bukan lembaga pengontrol. Guru dan tendik merasa nyaman, dihargai, dan terlibat dalam proses perbaikan. Evaluasi tidak lagi menjadi sesuatu yang ditakuti, tetapi dicari karena memberi arah, makna, dan kesempatan untuk berkembang. Di sinilah evaluasi bertransformasi menjadi pembelajaran yang mendewasakan.

Di tengah tantangan dunia kerja yang makin kompleks, pendekatan humanistik justru semakin relevan. SMK dituntut untuk menyiapkan lulusan yang tidak hanya terampil, tetapi juga adaptif, kreatif, dan memiliki karakter kuat. Untuk itu, guru dan tendik harus terlebih dahulu merasakan praktik evaluasi yang memanusiakan, agar mereka bisa menularkan



semangat itu kepada siswa. Kita tidak bisa berharap siswa belajar dalam budaya sehat bila para pendidiknya dibesarkan dalam kultur evaluasi yang toksik.

Akhirnya, prinsip humanistik dalam pengukuran kinerja bukanlah opsi tambahan, melainkan fondasi utama. Tanpa fondasi ini, semua sistem penilaian—betapapun canggihnya—akan kehilangan ruh. Evaluasi yang tidak humanistik akan gagal membangun kepercayaan, gagal menumbuhkan kompetensi, dan gagal mendorong transformasi. Maka, jika ingin mengukur kinerja secara utuh, ukurlah dengan hati, bukan hanya dengan angka.

Dengan demikian, prinsip humanistik bukan sekadar pendekatan alternatif, tetapi keharusan moral dalam sistem pendidikan yang beradab. Guru dan tenaga kependidikan bukan mesin produksi capaian, melainkan manusia pembelajar yang layak untuk tumbuh, dihormati, dan ditumbuhkan.

Teori–Teori Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Setelah sebelumnya kita menyelami landasan filosofis dan nilai-nilai dasar dalam pengukuran kinerja, kini kita memasuki ranah yang tidak kalah penting: kerangka teoretis yang menopang pemahaman tentang kinerja itu sendiri. Tanpa pemahaman teoretik yang komprehensif, pengukuran kinerja akan terjebak pada pendekatan teknis-instrumensial yang miskin makna. Teori menjadi fondasi ilmiah untuk merumuskan, memahami, dan menafsirkan fenomena kinerja secara lebih tajam, adil, dan relevan.

Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan bukanlah konsep tunggal dan sederhana. Ia merupakan hasil interaksi yang kompleks antara motivasi individu, struktur organisasi, ekspektasi peran, kemampuan personal, dan konteks kerja institusional. Oleh karena itu, pendekatan teoretis yang digunakan pun harus lintas bidang: mulai dari psikologi kerja, manajemen



organisasi, pedagogi profesional, hingga kerangka kompetensi nasional dan global.

Bab ini akan membahas secara sistematis lima kerangka utama yang mendasari pemahaman kita terhadap kinerja guru dan tendik di SMK. Pertama, kita akan mengulas teori-teori motivasi kerja, seperti Herzberg, McClelland, dan Maslow, untuk memahami dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi performa. Mengapa seseorang bekerja dengan antusias? Mengapa yang lain tampak stagnan? Jawabannya ada pada motivasi—dan teori-teori ini memberi kita lensa untuk melihatnya.

Kedua, akan dibahas teori perilaku organisasi dan job performance, untuk memahami bagaimana perilaku individu dalam sistem sekolah dipengaruhi oleh struktur, budaya, dan hubungan sosial. Guru dan tendik tidak bekerja dalam ruang hampa—kinerja mereka dipengaruhi oleh interaksi antar kolega, gaya kepemimpinan kepala sekolah, serta sistem insentif yang berlaku. Maka, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi penting agar evaluasi tidak terjebak pada penilaian personalistik.

Ketiga, kita akan menguraikan model kompetensi guru dan tenaga kependidikan yang dirumuskan oleh lembaga global seperti UNESCO serta dirumuskan secara nasional oleh Kemendikbudristek. Model kompetensi ini menjadi rujukan dalam merumuskan indikator kinerja yang akurat dan relevan. Dalam konteks KPA, indikator yang dirancang harus berakar dari standar kompetensi yang disepakati secara profesional dan diakui oleh kebijakan pendidikan.

Keempat, Bab ini akan membahas tentang dimensi kinerja: dari input hingga dampak. Kinerja tidak hanya bisa diukur dari output semata, tetapi juga harus mempertimbangkan proses, konteks awal (input), dan kontribusi jangka panjang (impact). Dengan kerangka ini, evaluasi menjadi lebih adil dan proporsional, khususnya bagi guru dan tendik yang bekerja dalam kondisi yang berbeda-beda.

Kelima, seluruh teori yang dibahas akan diintegrasikan dalam subbab terakhir untuk membentuk kerangka teoretik desain instrumen KPA. Di sinilah teori bertemu praktik: bagaimana pemahaman konseptual dapat



diterjemahkan menjadi instrumen yang valid, reliable, dan kontekstual. Pendekatan ini memastikan bahwa instrumen yang digunakan tidak hanya sah secara teknis, tetapi juga kokoh secara ilmiah.

Bab 2 menjadi fondasi metodologis untuk bab-bab selanjutnya yang bersifat aplikatif. Dengan memahami teori kinerja, kita tidak hanya akan mampu menilai lebih tepat, tetapi juga bisa menyusun sistem evaluasi yang memanusiakan, mengembangkan, dan mengarah pada perubahan positif. Maka, mari kita telaah dan refleksikan lima kerangka utama ini dengan ketajaman ilmiah dan kepekaan kontekstual.

Teori motivasi kerja: Herzberg, McClelland, dan Maslow

Motivasi adalah tenaga pendorong di balik segala perilaku kerja manusia. Dalam konteks pendidikan, terutama di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), motivasi menjadi unsur krusial dalam menentukan sejauh mana pendidik dan tenaga kependidikan mampu menjalankan perannya secara optimal, kreatif, dan berkelanjutan. Tanpa motivasi yang kuat, pengetahuan dan keterampilan teknis hanya menjadi potensi yang tak tergarap. Oleh karena itu, sebelum berbicara tentang evaluasi kinerja, kita perlu terlebih dahulu memahami akar terdalam dari perilaku kerja, yaitu motivasi. Teori-teori motivasi kerja yang dikembangkan oleh Herzberg, McClelland, dan Maslow memberikan landasan yang kokoh untuk memahami mengapa sebagian guru dan tendik mampu menunjukkan performa tinggi, sementara sebagian lainnya tampak stagnan bahkan apatis.

Salah satu teori motivasi paling berpengaruh dalam studi organisasi adalah Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959). Dalam teorinya, Herzberg membedakan dua jenis faktor yang memengaruhi kepuasan kerja: motivator dan hygiene factors. Motivator berkaitan dengan faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang. Sementara itu, hygiene factors bersifat ekstrinsik, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan kebijakan institusi. Herzberg menyatakan bahwa ketiadaan hygiene factors dapat menyebabkan ketidakpuasan, tetapi



kehadirannya tidak otomatis menciptakan kepuasan. Sebaliknya, motivator adalah kunci utama untuk membangkitkan motivasi internal dan kinerja yang berkelanjutan.

Dalam konteks SMK, banyak guru dan tendik menghadapi kenyataan bahwa hygiene factors belum terpenuhi secara memadai: fasilitas terbatas, sistem birokratis, beban kerja tak seimbang, dan insentif yang tidak setara. Namun menariknya, masih banyak yang menunjukkan semangat kerja tinggi. Mengapa? Karena mereka menemukan makna dalam pekerjaannya, merasa bertanggung jawab atas kemajuan siswa, dan mendapat ruang untuk berkembang. Di sinilah pentingnya memastikan bahwa sistem manajemen dan evaluasi sekolah tidak hanya memperhatikan aspek administratif, tetapi juga memberi ruang tumbuh bagi motivator intrinsik, seperti pengakuan atas pencapaian, peluang peningkatan karier, dan pengembangan kompetensi.

Sementara itu, David McClelland dalam teori Need for Achievement (1961) mengemukakan bahwa terdapat tiga kebutuhan dominan yang memotivasi individu dalam bekerja: kebutuhan untuk berprestasi (achievement), kebutuhan akan afiliasi sosial (affiliation), dan kebutuhan untuk berkuasa (power). Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan prestasi (nAch) biasanya menyukai tantangan, menetapkan standar tinggi untuk dirinya sendiri, dan termotivasi oleh hasil kerja nyata. Guru dan tendik dengan karakteristik ini sangat cocok diberi tugas inovatif, target kerja yang terukur, dan diberi otonomi dalam menjalankan tanggung jawabnya.

McClelland juga menjelaskan bahwa individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi (nAff) cenderung mencari keharmonisan, merasa nyaman dalam tim, dan menghindari konflik. Dalam lingkungan sekolah, mereka cocok berperan sebagai penghubung sosial, mediator, atau pembangun iklim kerja yang kondusif. Sementara itu, individu dengan kebutuhan kekuasaan tinggi (nPow) memiliki dorongan kuat untuk mempengaruhi orang lain dan mengatur situasi. Bila diarahkan secara positif, guru atau tendik dengan kecenderungan ini bisa menjadi pemimpin informal atau agen perubahan dalam komunitas kerja.



Pemahaman atas teori McClelland sangat penting dalam merancang sistem evaluasi kinerja berbasis KPA, karena instrumen penilaian harus mampu menangkap ragam karakteristik motivasional ini. Evaluasi yang hanya mengukur pencapaian teknis akan gagal menangkap kontribusi guru atau tendik yang kuat dalam membangun relasi sosial atau memengaruhi budaya kerja sekolah. Dengan demikian, indikator kinerja perlu dihubungkan secara kontekstual dengan karakter motivasional yang dominan pada individu.

Teori klasik yang tidak kalah penting adalah Hierarki Kebutuhan Maslow (1943). Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki lima lapisan kebutuhan: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam dunia kerja, guru dan tendik akan mengalami kepuasan kinerja jika kebutuhan dasarnya terpenuhi dan mereka merasa dihargai serta mampu mewujudkan potensi dirinya. Kebutuhan akan aktualisasi diri—yang berada di puncak piramida Maslow—adalah kebutuhan terdalam untuk menjadi versi terbaik dari diri sendiri. Ketika sekolah mampu menciptakan kondisi yang memungkinkan aktualisasi, maka guru dan tendik akan menunjukkan performa terbaiknya tanpa perlu dipaksa.

Dalam implementasinya, pendekatan Maslow menuntut sekolah untuk tidak hanya menilai hasil akhir kerja guru atau tendik, tetapi juga menilai seberapa besar sistem sekolah mendukung pemenuhan kebutuhan mereka. Sekolah yang abai terhadap kebutuhan dasar personelnnya, seperti keamanan kerja, kesejahteraan, dan keadilan, tidak akan mampu mendorong motivasi yang tinggi. Oleh karena itu, prinsip evaluasi kinerja harus dikaitkan dengan prinsip keberpihakan terhadap kesejahteraan psikososial sumber daya manusia.

Teori-teori motivasi di atas memiliki keterkaitan langsung dengan pengukuran kinerja berbasis nilai yang telah dibahas sebelumnya. Ketika sistem penilaian mampu membaca dan merespons motivasi kerja, maka hasil evaluasi menjadi lebih otentik dan aplikatif. Misalnya, bila seorang guru mendapat skor rendah dalam inovasi pembelajaran, evaluator harus melihat apakah hal itu disebabkan oleh kurangnya pelatihan, minimnya



ruang eksplorasi, atau tekanan administratif yang berlebihan. Evaluasi semacam ini tidak bersifat menghukum, melainkan memetakan kebutuhan pengembangan secara personal.

Selain itu, teori motivasi juga membantu kita memahami dinamika fluktuasi kinerja. Seorang guru yang dulunya sangat berdedikasi namun kini tampak kehilangan semangat mungkin sedang berada pada fase stagnasi kebutuhan atau kelelahan emosional. Evaluasi berbasis KPA yang menyisipkan ruang refleksi, umpan balik dialogis, dan pemetaan kebutuhan dapat membantu mengembalikan motivasi tersebut, bukan justru memperparahnya dengan penilaian yang kaku.

Dalam praktik pengembangan instrumen, teori motivasi memberi dasar bagi lahirnya indikator kinerja yang bersifat dinamis dan berkembang. Misalnya, indikator tentang “inisiatif dalam mengembangkan pembelajaran” bisa dihubungkan dengan kebutuhan aktualisasi (Maslow) atau kebutuhan prestasi (McClelland). Sementara indikator “kemampuan membangun kerja sama tim” dapat dikaitkan dengan kebutuhan afiliasi. Dengan demikian, penilaian menjadi tidak hanya akurat secara perilaku, tetapi juga bermakna secara psikologis.

Bagi kepala sekolah atau evaluator, memahami teori motivasi menjadi kunci untuk membaca makna di balik angka. Dua guru dengan skor kinerja sama bisa memiliki kebutuhan motivasional yang berbeda. Evaluator yang memahami perbedaan ini akan mampu menyusun strategi pengembangan yang tepat sasaran, baik melalui pelatihan, coaching, rotasi tugas, maupun pemberian penghargaan. Evaluasi yang personal dan terarah inilah yang akan membangun loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Di tingkat sistem, teori motivasi harus menjadi pertimbangan dalam menyusun kebijakan peningkatan kinerja. Program insentif tidak bisa disamaratakan. Ada yang lebih termotivasi oleh pengakuan simbolik, seperti piagam atau forum apresiasi; ada pula yang lebih terdorong oleh bonus kinerja, atau kesempatan mengikuti pelatihan internasional. Sekolah yang cerdas adalah sekolah yang mampu membaca kebutuhan ini dan menyesuaikan strategi peningkatannya.



Akhirnya, pengukuran kinerja yang berbasis pada pemahaman motivasi tidak hanya akan menghasilkan data yang lebih kaya, tetapi juga membentuk sistem manajemen SDM yang lebih humanistik, adaptif, dan efektif. Guru dan tenaga kependidikan tidak lagi merasa dievaluasi, tetapi merasa dibantu untuk mengenali dirinya dan tumbuh bersama organisasi.

Dengan landasan dari Herzberg, McClelland, dan Maslow, kita menyadari bahwa motivasi bukan sekadar urusan semangat kerja, melainkan inti dari eksistensi profesional. Bila kita ingin mengukur kinerja secara adil dan mendalam, kita harus melihat lebih dari sekadar apa yang dilakukan seseorang, yaitu mengapa ia melakukannya, dan bagaimana kita bisa membantu agar ia melakukannya dengan sepenuh hati.

Teori perilaku organisasi dan peran job performance

Dalam sistem pendidikan, khususnya di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), kinerja guru dan tenaga kependidikan tidak dapat dipahami secara terpisah dari perilaku mereka dalam organisasi. Kinerja bukanlah produk yang muncul dari individu secara terisolasi, melainkan hasil dari interaksi yang kompleks antara nilai personal, struktur organisasi, budaya kerja, kepemimpinan, dan iklim institusi. Oleh karena itu, pendekatan teori perilaku organisasi menjadi penting dalam mengkaji dan mengevaluasi performa kerja secara lebih menyeluruh dan bermakna.

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah bidang kajian interdisipliner yang berfokus pada pemahaman, prediksi, dan pengelolaan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Teori ini menekankan bahwa individu membawa ke tempat kerja nilai-nilai, sikap, motivasi, dan ekspektasi yang kemudian berinteraksi dengan sistem formal, struktur kekuasaan, proses komunikasi, serta budaya organisasi. Dalam konteks SMK, interaksi ini sangat menentukan bagaimana guru dan tendik melaksanakan tugas, merespons kebijakan, dan membentuk dinamika kolektif sekolah.

Salah satu tokoh utama dalam teori perilaku organisasi, Stephen P. Robbins, mengemukakan bahwa perilaku kerja dipengaruhi oleh tiga



tingkatan analisis: individu, kelompok, dan sistem organisasi secara keseluruhan. Di tingkat individu, perilaku ditentukan oleh kepribadian, nilai-nilai personal, persepsi terhadap peran, dan kepuasan kerja. Di tingkat kelompok, interaksi antarindividu, gaya kepemimpinan, dan norma kerja kolektif sangat memengaruhi. Sedangkan di tingkat organisasi, struktur, sistem reward, budaya, dan iklim kerja menjadi determinan utama.

Dalam kerangka itu, job performance (kinerja kerja) dipandang sebagai perilaku yang sesuai dengan peran yang diharapkan dalam suatu posisi kerja, dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja bukan sekadar tentang menyelesaikan tugas, tetapi bagaimana seseorang melakukannya dengan integritas, efisiensi, dan kontribusi yang berkelanjutan. Dalam konteks guru dan tendik SMK, job performance mencakup dimensi teknis, sosial, dan afektif yang semuanya harus dibaca secara organisasional.

Teori ini penting dalam mengevaluasi guru yang tampak “pasif” di kelas, atau tendik yang terlihat tidak produktif. Seringkali, hal ini bukan disebabkan oleh ketidakmampuan, tetapi oleh kurangnya kejelasan peran, lemahnya komunikasi struktural, atau sistem insentif yang tidak adil. Tanpa memahami perilaku organisasi, evaluator cenderung menyalahkan individu, padahal persoalannya sistemik. Oleh karena itu, pendekatan evaluasi kinerja berbasis KPA perlu didukung oleh pemahaman terhadap konteks organisasi tempat seseorang bekerja.

Salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi adalah role ambiguity (ketidakjelasan peran), yaitu situasi ketika seseorang tidak memahami ekspektasi terhadap posisinya. Guru yang diberi tugas tambahan tanpa kejelasan target, atau tendik yang bekerja di beberapa fungsi tanpa deskripsi tugas yang jelas, akan mengalami kebingungan peran yang berdampak pada turunnya kinerja. Oleh karena itu, kejelasan struktur, alur kerja, dan komunikasi menjadi prasyarat dasar agar kinerja dapat dievaluasi secara adil dan realistis.

Selain itu, role conflict (konflik peran) juga sering muncul dalam organisasi pendidikan. Misalnya, guru yang harus menjadi pendidik, sekaligus



operator data, sekaligus koordinator kegiatan, mengalami tumpang tindih tuntutan yang mengganggu fokus dan kualitas kerja. Di sisi lain, tendik yang bertugas di layanan publik dan harus menghadapi siswa, guru, dan masyarakat, juga bisa mengalami konflik antara peran administratif dan sosial. Evaluasi yang tidak mempertimbangkan kompleksitas peran ini akan bersifat dangkal dan tidak berpihak pada realitas kerja lapangan.

Teori perilaku organisasi juga membahas job satisfaction (kepuasan kerja) sebagai salah satu indikator penting dalam menentukan keberlanjutan performa. Guru dan tendik yang merasa puas dengan perannya, dihargai oleh pimpinan, dan memiliki ruang untuk berkembang, cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakpuasan—yang mungkin tidak tampak secara eksplisit—akan berdampak pada penurunan semangat, meningkatnya absensi, bahkan keinginan pindah kerja. Dalam hal ini, evaluasi kinerja tidak bisa dipisahkan dari survei kepuasan kerja atau wawancara reflektif sebagai instrumen pelengkap.

Konsep lain yang relevan adalah organizational commitment—komitmen seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini terbagi menjadi tiga dimensi: afektif (keterikatan emosional), kontinum (kesadaran terhadap konsekuensi jika keluar), dan normatif (perasaan berkewajiban untuk bertahan). Guru dan tendik yang memiliki komitmen afektif yang tinggi biasanya menunjukkan performa lebih konsisten, inisiatif tinggi, dan rela berkontribusi lebih dari yang diminta. Evaluator yang peka akan mampu membaca bentuk-bentuk komitmen ini dalam indikator-indikator kinerja yang lebih luas daripada sekadar angka absensi atau jumlah dokumen kerja.

Lebih jauh, konsep organizational citizenship behavior (OCB), yakni perilaku kerja di luar tugas formal yang memberikan dampak positif pada organisasi, juga menjadi ukuran penting dalam job performance. Misalnya, guru yang membantu koleganya menyusun media ajar, tendik yang melayani siswa dengan penuh empati meskipun itu bukan bagian dari tugas resminya—semua ini merupakan kontribusi “sunyi” yang sangat berharga dan layak dihargai dalam sistem evaluasi. Namun sayangnya, banyak sistem



penilaian yang tidak memberi tempat bagi OCB karena terlalu fokus pada output formal.

Perilaku organisasi juga dipengaruhi oleh leadership style atau gaya kepemimpinan. Dalam organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan arah dan semangat kerja personel. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan mendorong pertumbuhan, cenderung melahirkan kinerja yang lebih tinggi dibanding gaya transaksional yang hanya fokus pada imbal balik. Evaluasi kinerja guru dan tendik yang rendah tidak selalu mencerminkan rendahnya kompetensi, melainkan bisa menjadi sinyal lemahnya sistem kepemimpinan yang mendampingi mereka.

Konsep psychological contract juga layak dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja. Ini adalah kesepakatan tak tertulis antara individu dan organisasi mengenai harapan, komitmen, dan nilai timbal balik. Bila guru atau tendik merasa kontrak psikologis ini dilanggar—misalnya janji pelatihan tidak ditepati, atau penghargaan atas kinerja diabaikan—maka semangat dan kualitas kerja mereka akan menurun. Sistem evaluasi berbasis KPA yang mempertimbangkan kontrak psikologis ini akan lebih humanistik dan menjaga kohesi kerja.

Dari perspektif sistemik, job performance harus dipahami sebagai hasil dari person–environment fit, yaitu sejauh mana seseorang cocok dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Evaluasi kinerja yang tidak mempertimbangkan kecocokan ini bisa keliru dalam menilai. Guru atau tendik yang tampak tidak produktif dalam satu posisi bisa jadi sangat unggul di posisi lain yang lebih sesuai dengan gaya kerja, keahlian, atau nilai pribadinya. Maka, penilaian harus disertai dengan diskusi reflektif tentang harapan karier dan kesesuaian posisi.

Dalam penerapan di SMK, pemahaman terhadap perilaku organisasi sangat penting dalam menyusun indikator dan instrumen evaluasi KPA. Setiap indikator harus memuat dimensi perilaku, seperti kerja sama, komunikasi, etika kerja, serta peran dalam tim. Penilaian tidak boleh berhenti pada “apa yang dihasilkan”, tetapi juga “bagaimana perilaku individu dalam



mencapai hasil tersebut”. Dengan begitu, penilaian tidak menjadi sekadar administratif, tetapi transformatif.

Evaluasi kinerja juga harus memberi ruang pada aspek budaya organisasi. Budaya sekolah yang kolaboratif, saling menghargai, dan terbuka terhadap kritik akan mendorong munculnya perilaku kerja yang sehat dan konstruktif. Sebaliknya, budaya organisasi yang kompetitif secara tidak sehat, penuh ketakutan, dan transaksional akan menghasilkan kinerja semu yang manipulatif. Maka, hasil evaluasi tidak boleh dibaca secara terpisah dari iklim budaya yang melingkupinya.

Pemahaman terhadap teori perilaku organisasi juga memperkaya praktik tindak lanjut hasil evaluasi. Ketika evaluator memahami bahwa perilaku dipengaruhi sistem, maka tindak lanjut evaluasi tidak hanya fokus pada individu, tetapi juga perbaikan sistem kerja. Ini mencakup penguatan komunikasi, pengaturan ulang beban kerja, redesign struktur organisasi, hingga perbaikan mekanisme reward and recognition.

Di titik inilah evaluasi menjadi bagian dari manajemen perubahan. Evaluasi bukan hanya “melihat ke belakang”, tetapi juga mengarahkan ke depan. Ketika indikator kinerja mencerminkan perilaku yang diharapkan organisasi, maka proses penilaian sekaligus menjadi proses edukatif untuk membentuk budaya kerja baru yang lebih adaptif, kolaboratif, dan profesional.

Akhirnya, teori perilaku organisasi mengingatkan kita bahwa di balik setiap angka penilaian, ada manusia dengan keunikan, tekanan, dan kapasitas yang terus tumbuh. Maka, sistem evaluasi yang baik harus menyentuh bukan hanya hasil, tetapi juga proses, relasi, dan dinamika psikososial yang mengiringinya. Hanya dengan cara itulah pengukuran kinerja akan mampu menjadi cermin yang jujur sekaligus jendela untuk pertumbuhan bersama.

Model kompetensi guru dan tendik (UNESCO, Kemendikbud)

Kompetensi merupakan fondasi dasar dari segala bentuk kinerja profesional. Dalam dunia pendidikan, terutama di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), kompetensi guru dan tenaga kependidikan menjadi



tolak ukur utama dalam menentukan kualitas proses dan hasil pendidikan. Namun, kompetensi bukanlah sekadar akumulasi pengetahuan atau keterampilan teknis. Ia adalah kombinasi dinamis antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai profesional yang teraktualisasi dalam perilaku kerja nyata. Oleh karena itu, dalam membangun sistem evaluasi kinerja yang adil dan bermakna, kita perlu mengacu pada model kompetensi yang terstandar, baik secara internasional maupun nasional.

Secara global, lembaga seperti UNESCO telah merumuskan kerangka kompetensi guru yang bersifat universal dan kontekstual. Salah satu dokumen rujukan utama adalah UNESCO ICT Competency Framework for Teachers (2018), yang menyatakan bahwa kompetensi guru mencakup tiga pilar besar: (1) pemahaman profesional tentang peran pendidikan dalam pembangunan, (2) keterampilan pengajaran dan pembelajaran, serta (3) kemampuan untuk menerapkan dan mengelola teknologi informasi dan komunikasi secara pedagogis. Ketiganya harus dibingkai dalam pemahaman atas isu global seperti inklusi, keberlanjutan, dan keadilan sosial.

UNESCO juga menekankan pentingnya prinsip *life-long learning* dan *reflective practice* dalam pengembangan kompetensi guru. Dalam hal ini, guru tidak lagi diposisikan sebagai “pengajar statis”, tetapi sebagai *learning professional* yang terus mengevaluasi diri, memperbarui pengetahuannya, dan menyesuaikan praktik mengajarnya dengan perubahan zaman. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang baik harus mampu menangkap dinamika reflektif ini, bukan hanya menilai dokumen pembelajaran atau nilai siswa.

Sementara itu, di tingkat nasional, Kemendikbudristek melalui Permendiknas No. 16 Tahun 2007 dan beberapa kebijakan lanjutan telah merumuskan empat kompetensi utama guru: (1) pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional. Empat kompetensi ini menjadi basis dalam pengembangan PKG (Penilaian Kinerja Guru), pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), dan sertifikasi guru. Masing-masing dimensi kompetensi memiliki indikator rinci yang dapat dijadikan acuan dalam menyusun instrumen penilaian kinerja berbasis KPA.



Kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut pembelajaran. Di SMK, kompetensi ini sangat penting mengingat karakter peserta didik yang sangat beragam baik dari segi akademik, sosial, maupun latar belakang ekonomi. Guru harus mampu merancang pembelajaran kontekstual yang relevan dengan dunia kerja dan menanamkan keterampilan abad 21.

Kompetensi kepribadian menekankan integritas, kemandirian, dan keteladanan. Guru dituntut untuk menjadi figur yang konsisten antara ucapan dan tindakan, menjunjung etika profesi, serta menjaga wibawa di hadapan siswa, kolega, dan masyarakat. Dalam praktik evaluasi, kompetensi ini sering diabaikan karena dianggap abstrak. Padahal, indikator kepribadian seperti kedisiplinan, stabilitas emosi, dan etika digital sangat bisa diukur melalui observasi, survei rekan sejawat, atau portofolio perilaku kerja.

Kompetensi sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, berinteraksi dengan rekan kerja, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Di SMK yang berbasis kemitraan industri, kompetensi ini mencakup kemampuan membangun jejaring dan mengelola hubungan kerja lintas sektor. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus mencakup sejauh mana guru mampu membangun kolaborasi, menangani konflik, dan menciptakan suasana kerja yang sehat.

Kompetensi profesional mencakup penguasaan materi ajar secara mendalam, penguasaan metodologi keilmuan, serta pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Guru SMK, terutama di bidang produktif, dituntut memiliki up-to-date knowledge dan keterampilan yang relevan dengan dunia kerja. Mereka perlu menunjukkan bukti praktik kerja industri, sertifikasi kompetensi, atau keterlibatan dalam pengembangan kurikulum berbasis DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri). Tanpa kompetensi profesional yang memadai, guru tidak akan mampu membimbing siswa menghadapi dunia kerja yang disruptif.



Selain guru, tenaga kependidikan (tendik) juga memiliki kerangka kompetensi tersendiri. Menurut Permendikbud No. 24 Tahun 2008 dan Peraturan BKN No. 3 Tahun 2013, kompetensi tendik meliputi: (1) kompetensi teknis sesuai bidang tugas, (2) kompetensi manajerial, dan (3) kompetensi sosial-kultural. Di SMK, peran tendik sangat strategis, mulai dari operator dapodik, TU, laboran, pustakawan, hingga teknisi teaching factory. Kompetensi mereka harus dinilai berdasarkan standar layanan minimal, efisiensi kerja, akurasi data, dan kepuasan stakeholder internal.

Model kompetensi UNESCO maupun Kemendikbud tidak bersifat kaku. Ia harus ditafsirkan secara kontekstual sesuai kebutuhan sekolah. Dalam menyusun sistem evaluasi KPA, model kompetensi berperan sebagai scaffolding—kerangka penyangga yang memastikan bahwa setiap indikator penilaian mengacu pada standar profesional yang diakui secara nasional maupun internasional.

Salah satu praktik terbaik dalam menerapkan model kompetensi ke dalam pengukuran kinerja adalah dengan menyusun rubrik kompetensi yang berskala deskriptif. Rubrik ini menjelaskan setiap tingkat pencapaian kompetensi, dari dasar hingga unggul. Dengan cara ini, evaluasi menjadi lebih objektif, terarah, dan memfasilitasi feedback yang bermakna. Misalnya, dalam kompetensi pedagogik, tingkat “unggul” bisa didefinisikan sebagai: “merancang pembelajaran berbasis proyek yang terintegrasi dengan teaching factory dan mampu mengukur soft skills siswa secara otentik.”

Rubrik kompetensi juga harus disertai portofolio pendukung seperti: rencana pembelajaran, video mengajar, testimoni siswa, laporan pelatihan, atau produk inovasi kerja. Hal ini memungkinkan evaluasi dilakukan secara holistik dan berbasis bukti nyata, bukan sekadar anggapan atau penilaian sepihak. Kesesuaian antara dokumen, praktik, dan umpan balik menjadi indikator validitas kinerja.

Integrasi model kompetensi dalam evaluasi juga memungkinkan terjadinya pemetaan kebutuhan pelatihan yang lebih akurat. Guru yang lemah dalam kompetensi profesional bisa diarahkan ke pelatihan penguatan



konten, sementara yang lemah di kompetensi sosial bisa mendapat pelatihan komunikasi atau kerja tim. Dengan demikian, evaluasi kinerja berfungsi ganda: menilai sekaligus memetakan strategi pengembangan.

Lebih jauh, pemahaman atas model kompetensi memungkinkan sekolah menyusun peta profil kompetensi SDM yang dapat digunakan dalam perencanaan pengembangan sekolah jangka panjang. Sekolah dapat menentukan area prioritas peningkatan kapasitas, merancang mentoring antarpegawai, serta mengelola mobilitas dan penugasan berdasarkan kekuatan dan kelemahan kompetensi.

Dalam kerangka KPA, indikator yang disusun harus merujuk langsung ke dimensi kompetensi tersebut. Misalnya, pada guru, indikator “melakukan inovasi pembelajaran berbasis teknologi” masuk ke dalam kompetensi profesional. Sementara pada tendik, indikator “mengelola sistem data kepegawaian secara efisien dan aman” masuk ke dalam kompetensi teknis. Tanpa rujukan pada model kompetensi, indikator bisa kehilangan relevansi dan kejelasan arah pengembangan.

Kompetensi juga tidak bersifat statis. Ia berkembang seiring waktu, teknologi, dan perubahan kebijakan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus dilakukan secara periodik dengan pendekatan formatif. Sekolah perlu menciptakan budaya di mana guru dan tendik tidak takut dinilai, karena evaluasi dipandang sebagai cara untuk mengukur pertumbuhan, bukan menjatuhkan.

Akhirnya, model kompetensi yang dirumuskan oleh UNESCO dan Kemendikbud bukan sekadar dokumen normatif, tetapi pedoman praksis yang hidup. Ketika model kompetensi diinternalisasi dan dijadikan fondasi evaluasi, maka pengukuran kinerja akan berpijak pada standar yang adil, relevan, dan mendukung kemajuan. Guru dan tenaga kependidikan tidak hanya tahu apa yang dinilai, tetapi juga memahami mengapa itu penting dan bagaimana mereka bisa berkembang lebih jauh.

Dengan demikian, pengintegrasian model kompetensi ke dalam sistem evaluasi kinerja berbasis KPA menjadi langkah strategis untuk memastikan



bahwa setiap penilaian bukan sekadar skoring, tetapi juga proses pembelajaran profesional yang mendalam.

Dimensi kinerja: input, proses, hasil, dampak

Pengukuran kinerja yang bermakna dan berdaya guna tidak hanya mengandalkan hasil akhir (output) semata, tetapi harus mencakup keseluruhan siklus aktivitas yang melibatkan input, proses, hingga dampak (outcome dan impact). Pendekatan ini dikenal sebagai paradigma sistemik dalam evaluasi kinerja. Dalam konteks pendidikan, khususnya di SMK, pendekatan ini menjadi sangat relevan karena pekerjaan guru dan tenaga kependidikan tidak dapat dinilai hanya dari “apa yang terlihat di permukaan”, melainkan perlu ditelusuri akar, jalur, dan akibatnya secara menyeluruh.

Dimensi input dalam kinerja merujuk pada seluruh sumber daya yang dibawa oleh guru dan tendik ke dalam sistem pendidikan. Ini termasuk kualifikasi pendidikan, pengalaman, pelatihan yang diikuti, motivasi awal, etos kerja, nilai-nilai pribadi, serta kesiapan mental dalam menjalankan tugas. Input yang kuat akan menciptakan fondasi kokoh untuk aktivitas profesional yang efektif. Oleh karena itu, dalam evaluasi berbasis KPA, identifikasi input menjadi langkah awal untuk memahami konteks individu dan sumber kekuatannya.

Lebih dari sekadar kualifikasi formal, dimensi input juga menyangkut modal sosial dan psikologis. Misalnya, guru yang memiliki jejaring luas dengan dunia industri dapat menghadirkan peluang kerja bagi siswa. Tendik yang memiliki empati tinggi dapat memberikan pelayanan yang lebih humanis. Aspek-aspek ini seringkali luput dari penilaian administratif, padahal sangat berdampak pada kinerja dan atmosfer sekolah secara keseluruhan.

Dimensi proses menggambarkan bagaimana guru dan tendik menjalankan tugas mereka sehari-hari. Pada guru, proses mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran aktif, evaluasi berkelanjutan, refleksi mengajar, serta tindak lanjut pembelajaran. Pada tendik, proses mencakup pelaksanaan layanan administrasi, pengelolaan data,



pengarsipan, layanan teknis, serta interaksi dengan stakeholder. Evaluasi kinerja yang tidak mencermati proses, cenderung menilai permukaan dan abai terhadap usaha, kreativitas, serta inovasi dalam bekerja.

Pendekatan proses juga menggarisbawahi pentingnya konsistensi dan profesionalisme. Seorang guru mungkin tidak menghasilkan lulusan dengan nilai tertinggi, tetapi secara konsisten merancang pembelajaran inovatif, menciptakan iklim kelas yang suportif, dan membangun karakter siswa. Hal ini merupakan proses yang berdampak jangka panjang dan harus dihargai dalam pengukuran kinerja. Demikian pula tendik yang menjaga keteraturan data atau ketepatan jadwal sangat penting untuk keberlangsungan administrasi sekolah.

Hasil atau output merujuk pada produk kerja yang dapat diukur secara langsung. Dalam konteks guru, hasil dapat berupa nilai siswa, capaian kompetensi, laporan pembelajaran, atau proyek kelas. Pada tendik, hasil meliputi laporan keuangan tepat waktu, data siswa yang ter-update, atau dokumen akreditasi yang lengkap. Hasil sering menjadi titik utama penilaian karena sifatnya konkret, tetapi harus dianalisis dengan konteks input dan proses agar tidak bias.

Namun, evaluasi hasil saja tidak cukup. Oleh karena itu, dimensi dampak (outcome dan impact) menjadi aspek penting dalam kerangka evaluasi kinerja. Dampak mengacu pada perubahan jangka menengah dan panjang yang terjadi akibat proses dan hasil kerja. Dampak seorang guru bisa dilihat dari peningkatan minat belajar siswa, keterampilan abad 21 yang terbentuk, atau tumbuhnya karakter positif. Pada tendik, dampaknya bisa berupa meningkatnya kepercayaan stakeholder, efisiensi layanan sekolah, atau perbaikan reputasi institusi.

Penting disadari bahwa dampak bersifat kompleks, tidak langsung, dan seringkali tidak tampak seketika. Maka diperlukan pendekatan kualitatif dan reflektif untuk menangkap dampak ini. Misalnya, melalui wawancara, survei kepuasan, testimoni alumni, atau studi kasus keberhasilan siswa. Evaluasi berbasis KPA harus memberi ruang bagi dampak untuk ditelaah secara kontekstual dan substansial.



Dalam praktiknya, integrasi keempat dimensi ini membentuk apa yang disebut logic model dalam evaluasi kinerja. Logic model menggambarkan hubungan sebab-akibat antara input → proses → output → outcome. Guru dan tendik perlu diajak memahami bahwa evaluasi tidak bersifat menghukum, melainkan untuk memetakan kekuatan dan peluang peningkatan kinerja di setiap tahap tersebut.

Setiap dimensi memiliki indikator kerja yang khas. Dimensi input dapat diukur dari riwayat pendidikan, pelatihan, dan asesmen potensi. Proses dinilai dari observasi aktivitas kerja, keterlibatan dalam pengembangan institusi, dan kualitas interaksi kerja. Hasil dapat dilihat dari capaian kerja yang terdokumentasi. Sedangkan dampak bisa diperoleh melalui data longitudinal, refleksi stakeholder, dan pencapaian kolektif sekolah.

Dalam konteks SMK, pendekatan ini sangat krusial. Karena SMK tidak hanya menyiapkan siswa untuk lulus, tetapi juga untuk siap kerja. Maka, evaluasi kinerja guru dan tendik harus bisa menilai seberapa besar peran mereka dalam membentuk kesiapan kerja, karakter industri, dan keterampilan adaptif siswa. Hal ini tidak mungkin tercapai jika evaluasi hanya fokus pada hasil ujian atau kelengkapan berkas administrasi.

Evaluasi berbasis dimensi kinerja juga membantu membangun keadilan dalam penilaian. Misalnya, seorang guru di sekolah dengan input siswa sangat rendah, tapi menunjukkan proses mengajar yang luar biasa dan berdampak besar pada peningkatan motivasi siswa, harus mendapat pengakuan kinerja yang tinggi. Demikian pula tendik yang bekerja di sekolah dengan keterbatasan sumber daya namun berhasil menciptakan efisiensi layanan, layak mendapat penghargaan lebih.

Selain itu, pendekatan ini juga bisa memitigasi efek tekanan administratif yang selama ini membuat evaluasi terasa seperti “pencarian kesalahan”. Dengan fokus pada proses dan dampak, guru dan tendik merasa dihargai atas usaha, bukan hanya hasil. Ini menciptakan budaya kerja yang lebih sehat, kolaboratif, dan penuh pembelajaran timbal balik.

Implementasi sistem ini memerlukan pelatihan evaluator, baik dari unsur pimpinan maupun sejawat. Evaluator perlu dilatih untuk melihat



lebih dari sekadar angka dan dokumen, tetapi juga untuk mendalami narasi kerja, usaha perbaikan, dan inovasi lapangan. Keterampilan reflektif, empati, dan wawasan sistem menjadi kunci keberhasilan dalam menilai dimensi kinerja secara utuh.

Sebagai penutup, pendekatan evaluasi berbasis input, proses, hasil, dan dampak tidak hanya membentuk sistem penilaian yang lebih adil dan akurat, tetapi juga menjadi alat strategis dalam pengembangan SDM sekolah. Ia memungkinkan perencanaan pelatihan yang lebih terarah, pembinaan yang berbasis data, serta pemetaan peran kerja yang lebih adaptif terhadap tantangan zaman.

Integrasi teori dalam desain instrumen KPA

Setelah memahami berbagai teori motivasi, perilaku organisasi, kompetensi profesional, dan dimensi kinerja, pertanyaan penting berikutnya adalah: bagaimana seluruh konstruksi teoretis tersebut diterjemahkan secara praktis dalam desain instrumen pengukuran KPA? Pertanyaan ini bukan sekadar teknis, melainkan epistemologis, karena menyangkut transformasi dari pengetahuan menjadi alat ukur yang bermakna dan etis.

Key Performance Area (KPA) adalah pendekatan yang menempatkan indikator-indikator kinerja ke dalam area-area kunci pekerjaan, bukan sekadar tugas administratif. Ia dirancang untuk mengukur capaian strategis yang benar-benar merepresentasikan peran profesional guru dan tenaga kependidikan. Dengan menggunakan KPA, evaluasi tidak lagi terjebak pada volume kerja, melainkan pada signifikansi dan kualitas kerja terhadap misi sekolah.

Integrasi teori ke dalam KPA membutuhkan langkah sistemik. Pertama, setiap teori yang dibahas sebelumnya harus dimetakan ke dalam domain kompetensi yang relevan. Misalnya, teori Herzberg tentang motivator dan hygiene factors bisa masuk ke dalam dimensi penguatan lingkungan kerja dalam KPA tendik. Teori Maslow bisa menjadi dasar pengembangan indikator kesejahteraan kerja dan aktualisasi diri guru sebagai profesional reflektif.



Teori perilaku organisasi menjadi fondasi dalam mendesain KPA yang berkaitan dengan kolaborasi tim, inisiatif pengembangan, dan kepemimpinan informal. Misalnya, indikator “berpartisipasi aktif dalam tim pengembangan kurikulum” bukan hanya menilai kehadiran, tetapi juga kontribusi, ide inovatif, dan kemampuan membangun sinergi antarprofesi.

Model kompetensi UNESCO dan Kemendikbud menjadi rujukan utama dalam menyusun standar minimum dan lanjutan dalam setiap area KPA. Misalnya, dalam KPA “Pengembangan Pembelajaran Inovatif”, dapat diadopsi indikator dari kompetensi pedagogik dan profesional seperti: “merancang pembelajaran berbasis teknologi”, “mengembangkan media interaktif mandiri”, atau “mengintegrasikan teaching factory dalam proses belajar”.

Dimensi kinerja—input, proses, hasil, dan dampak—berperan sebagai kerangka temporal dan logis dalam penyusunan indikator KPA. Input bisa mencakup kesiapan dan modal awal guru/tendik (misal: kualifikasi, pelatihan). Proses mencakup aktivitas profesional harian. Hasil mencerminkan capaian yang terlihat. Dampak menggambarkan perubahan sistemik atau transformasional yang terjadi dari waktu ke waktu.

Sebagai contoh konkret, KPA untuk guru dalam aspek pembelajaran dapat dibagi ke dalam indikator input (kualifikasi pedagogik), proses (strategi pembelajaran aktif), hasil (capaian belajar siswa), dan dampak (peningkatan motivasi dan partisipasi siswa). Dengan demikian, evaluasi menjadi adil dan seimbang antara usaha dan hasil, antara kerja nyata dan pengaruhnya terhadap ekosistem sekolah.

Dalam konteks tendik, misalnya pada bagian tata usaha, indikator input bisa berupa pelatihan manajemen data; proses mencakup akurasi dan ketepatan kerja; hasil berupa kerapian data dan kecepatan layanan; dan dampak bisa berupa meningkatnya kepuasan pengguna layanan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peran, meskipun administratif, tetap dapat diukur secara strategis dan berdampak.

KPA juga harus didesain dengan memperhatikan konteks kerja dan tantangan lokal. Di SMK dengan keterbatasan akses digital, KPA



“Pemanfaatan TIK dalam Pembelajaran” harus disesuaikan levelnya. Ini mencegah distorsi penilaian dan menciptakan ruang keadilan. Evaluasi bukan soal seragam, tetapi soal kesetaraan berdasarkan konteks dan potensi.

Setiap KPA idealnya terdiri dari indikator-indikator berbasis perilaku (behavioral indicators) yang terukur, dapat diamati, dan bersifat formatif. Indikator tersebut harus disusun dalam rubrik skala deskriptif (misal: belum terlihat, mulai berkembang, berkembang baik, sangat berkembang) agar memfasilitasi umpan balik, bukan sekadar skoring.

Desain instrumen KPA juga perlu melibatkan multi sumber data: observasi langsung, laporan mandiri, dokumentasi kerja, dan penilaian sejawat. Dengan pendekatan triangulasi ini, instrumen menjadi lebih sahih (valid), terpercaya (reliable), dan tidak bias terhadap satu sumber tunggal. Hal ini juga membangun budaya evaluasi yang partisipatif dan reflektif.

Untuk mendukung implementasi, sekolah perlu menyusun manual KPA, yang menjelaskan definisi tiap area kinerja, indikator, cara pengisian, contoh bukti pendukung, serta prinsip penilaian. Manual ini penting untuk menyamakan pemahaman antara penilai, yang dinilai, dan manajemen sekolah. Transparansi menjadi kunci agar evaluasi tidak ditakuti, tetapi diterima sebagai sarana pengembangan.

Lebih lanjut, desain KPA sebaiknya selaras dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Dengan demikian, hasil dari evaluasi KPA tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi input untuk pengambilan keputusan: siapa yang perlu pelatihan, siapa yang layak promosi, siapa yang dapat mentoring, dan seterusnya. Secara strategis, KPA menjadi alat penyelarasan antara visi sekolah dan kinerja individu. Kinerja guru dan tendik tidak lagi bersifat terfragmentasi atau rutinitas semata, tetapi terhubung langsung dengan arah transformasi sekolah. Di sinilah KPA menjadi alat manajemen kinerja berbasis nilai dan strategi.

Untuk menjaga kualitasnya, instrumen KPA perlu melalui proses validasi empiris dan uji keterpakaian lapangan. Uji coba, FGD, dan revisi berulang menjadi bagian dari siklus pengembangan instrumen. Dalam



tahap ini, masukan dari guru dan tendik sangat berharga agar instrumen benar-benar merepresentasikan realitas kerja mereka. Sebagai bagian dari manajemen mutu, hasil KPA juga bisa disusun dalam bentuk dashboard kinerja yang menampilkan profil kinerja individu dan unit kerja. Dengan visualisasi yang menarik dan informatif, manajemen sekolah dapat dengan mudah mengidentifikasi kekuatan, risiko, dan kebutuhan pengembangan berbasis data.

Integrasi teori dalam desain KPA bukan sekadar upaya teknokratis, tetapi tindakan strategis untuk memastikan bahwa pengukuran kinerja di sekolah tidak hanya sah secara metodologis, tetapi juga bermakna secara etik dan transformatif. KPA bukan alat kontrol, tetapi jembatan antara refleksi dan aksi. Akhirnya, instrumen KPA yang dirancang dengan berbasis teori akan menjamin bahwa evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi menjadi proses pemaknaan profesional, pengakuan kontribusi, dan pemacu transformasi kualitas pendidikan di SMK.

Dasar Regulatif dan Kebijakan Kinerja di SMK

Setiap sistem pengukuran kinerja yang ingin diterapkan secara sah dan berkelanjutan di satuan pendidikan harus bersandar pada pilar kebijakan dan regulasi yang kuat. Teori tanpa regulasi akan kehilangan legitimasi, sementara regulasi tanpa teori akan kehilangan arah. Oleh karena itu, memahami dasar regulatif menjadi langkah krusial dalam menyusun, menerapkan, dan merefleksikan sistem pengukuran kinerja, khususnya bagi pendidik dan tenaga kependidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Bab ini hadir untuk mengurai secara sistematis dan aplikatif berbagai kerangka regulasi nasional dan kebijakan sektoral yang melandasi praktik penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan di Indonesia. Kerangka ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling terhubung melalui peraturan pemerintah, peraturan menteri, hingga sistem data nasional seperti Dapodik. Dalam konteks SMK, pemahaman terhadap kebijakan



menjadi semakin penting karena karakteristik sekolah vokasi yang khas—berorientasi pada dunia kerja, bermitra dengan industri, dan beroperasi dalam sistem multi-disiplin.

Subbab pertama akan membahas tentang kerangka kebijakan nasional yang menjadi fondasi dari sistem pengukuran kinerja, seperti Peraturan Pemerintah (misalnya PP No. 19 Tahun 2017 tentang Guru), Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (seperti Permendikbud No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru), serta integrasi data melalui sistem Dapodik. Regulasi ini bukan sekadar dokumen administratif, tetapi menjadi rambu hukum dan arah kebijakan yang mengikat satuan pendidikan dalam tata kelola SDM-nya.

Selanjutnya, akan dikaji dua instrumen penting, yaitu Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Penilaian Kinerja Tendik (PKT). Kedua mekanisme ini selama bertahun-tahun menjadi tolok ukur utama dalam menilai kompetensi dan kinerja. Namun, berbagai catatan kritis menunjukkan perlunya pengembangan agar PKG dan PKT lebih reflektif, berbasis proses, dan tidak semata-mata bersifat formalis. Di sinilah KPA hadir sebagai pelengkap dan penyempurna.

Pada subbab berikutnya, akan diulas tentang bagaimana KPA dapat diselaraskan dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Rapor Pendidikan, dua inisiatif strategis dalam ekosistem mutu pendidikan nasional. Sinkronisasi ini penting untuk memastikan bahwa evaluasi kinerja guru dan tendik tidak berjalan di ruang hampa, tetapi terhubung dengan upaya peningkatan mutu satuan pendidikan secara menyeluruh.

Tidak kalah pentingnya, bab ini juga akan menyoroti peran strategis kepala sekolah dan pengawas dalam sistem evaluasi berbasis mutu. Sebagai pemimpin pembelajaran dan penjamin mutu internal, kepala sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab besar dalam menilai, membina, serta mengembangkan kinerja SDM. Di sisi lain, pengawas sekolah menjadi aktor eksternal yang menjembatani antara regulasi nasional dan praktik di lapangan. Sinergi antara keduanya menjadi kunci keberhasilan implementasi sistem KPA di SMK.



Terakhir, bab ini akan menutup dengan refleksi kritis terhadap tantangan implementasi regulasi di lapangan, seperti beban administratif yang berlebihan, keterbatasan pelatihan evaluator, ketimpangan literasi digital, serta resistensi terhadap perubahan. Tantangan-tantangan ini harus dikenali bukan untuk dikeluhkan, melainkan untuk dicari solusi melalui desain implementasi yang kontekstual, bertahap, dan partisipatif.

Dengan membekali pembaca pada landasan kebijakan yang kokoh, Bab 3 ini diharapkan dapat menjembatani antara idealisme teoretik dan realitas praksis, antara rumusan instrumen dan sistem dukungannya, serta antara cita-cita pengembangan SDM dan keberterimaan aktor-aktor pendidikan di SMK.

Kerangka kebijakan nasional: PP, Permendikbud, Dapodik

Setiap sistem pendidikan yang ingin maju dan berkelanjutan memerlukan dasar hukum dan kebijakan yang kuat sebagai acuan normatif sekaligus operasional. Dalam konteks pengukuran kinerja guru dan tenaga kependidikan di Indonesia, terutama di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), keberadaan regulasi formal menjadi sangat penting agar evaluasi kinerja tidak menjadi kegiatan subjektif atau insidental, tetapi menjadi bagian integral dari manajemen mutu pendidikan yang sistematis. Tiga komponen utama yang menjadi kerangka kebijakan nasional dalam pengukuran kinerja ini adalah Peraturan Pemerintah (PP), Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud), dan sistem data pendidikan nasional Dapodik.

Pertama, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru, menjadi payung hukum utama yang mengatur tentang pengembangan profesi, penilaian kinerja, serta penghargaan bagi guru. Dalam peraturan ini dinyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan kewajiban kepala sekolah sebagai atasan langsung, dan hasilnya menjadi dasar untuk pengembangan karier, pemberian tunjangan, hingga mutasi atau promosi jabatan. Artinya, secara legal formal, evaluasi kinerja bukan



pilihan, melainkan mandat regulatif yang harus dijalankan secara profesional dan akuntabel.

Lebih lanjut, PP tersebut menegaskan bahwa penilaian kinerja harus memperhatikan prinsip objektivitas, keterukuran, dan keadilan. Prinsip ini menjadi dasar penting dalam mengembangkan instrumen seperti Key Performance Area (KPA), karena tanpa mengindahkan regulasi ini, evaluasi dapat menjelma menjadi alat yang diskriminatif atau manipulatif. Oleh sebab itu, perancang dan pelaksana sistem evaluasi harus memahami isi PP ini dengan saksama, termasuk pasal-pasal tentang indikator profesionalisme dan tata cara pembinaan SDM.

Kedua, Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, serta Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, menjadi rujukan utama dalam mengembangkan indikator kinerja berbasis kompetensi. Permendikbud No. 16 menetapkan empat kompetensi inti guru, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, yang hingga kini masih menjadi standar nasional dalam pengembangan guru.

Instrumen KPA dapat disusun berdasarkan keempat kompetensi ini sebagai basis logis dan legal. Misalnya, indikator pada KPA “Inovasi Pembelajaran” dapat diturunkan dari aspek kompetensi pedagogik, sedangkan KPA “Peran dalam Komunitas Profesi” mengacu pada kompetensi sosial. Dengan demikian, integrasi KPA ke dalam kerangka kebijakan bukan hanya memungkinkan, tetapi menjadi keniscayaan agar sistem pengukuran kinerja tidak lepas dari peta besar pengembangan profesi pendidik di Indonesia.

Selain itu, Permendikbud No. 6/2018 menyebutkan bahwa kepala sekolah bukan sekadar manajer administratif, tetapi juga pemimpin pembelajaran yang memiliki peran dalam membina dan mengevaluasi kinerja guru. Hal ini menguatkan pentingnya pelatihan bagi kepala sekolah agar mampu menjadi evaluator yang adil, profesional, dan transformatif. Dalam konteks SMK, peran kepala sekolah semakin penting karena kompleksitas bidang keahlian yang ada menuntut supervisi yang kontekstual dan teknis.



Ketiga, Data Pokok Pendidikan (Dapodik) sebagai sistem data nasional juga memegang peran vital dalam kerangka pengukuran kinerja. Dapodik tidak hanya berisi data kehadiran dan beban kerja guru, tetapi juga digunakan untuk perhitungan tunjangan profesi, verifikasi kualifikasi, serta penilaian kebijakan berbasis data. Oleh karena itu, sistem evaluasi seperti KPA perlu diselaraskan dengan variabel-variabel yang terekam dalam Dapodik agar tidak terjadi redundansi, duplikasi, atau kontradiksi data.

Misalnya, Dapodik mencatat jumlah jam mengajar, jenis mata pelajaran, dan status kepegawaian guru. Jika KPA mencantumkan indikator kinerja yang tidak sesuai dengan data ini, maka integritas penilaian akan dipertanyakan. Sebaliknya, jika sistem KPA dapat menarik atau mengolah data dari Dapodik secara otomatis, maka efisiensi dan keakuratan evaluasi dapat ditingkatkan secara signifikan. Inilah yang membuka peluang besar untuk pengembangan sistem evaluasi digital terintegrasi.

Di samping itu, Dapodik juga menjadi salah satu sumber utama dalam menyusun Rapor Pendidikan, yang menampilkan capaian indikator mutu satuan pendidikan secara agregat. Dalam hal ini, KPA sebagai instrumen evaluasi individu harus dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan data Rapor Pendidikan. Sebagai contoh, jika Rapor Pendidikan menunjukkan rendahnya skor iklim pembelajaran, maka hasil KPA guru dapat digunakan untuk menelaah lebih dalam apakah penyebabnya berasal dari pola ajar, interaksi kelas, atau faktor personal lain.

Dalam praktiknya, sinkronisasi antara KPA dan Dapodik masih menghadapi tantangan, seperti keterbatasan akses data, literasi digital evaluator, dan integrasi sistem informasi yang belum optimal. Namun, dengan kebijakan Merdeka Belajar yang mengedepankan penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan, integrasi ini semakin menjadi keniscayaan. SMK sebagai lembaga yang adaptif terhadap perkembangan teknologi perlu menjadi pionir dalam mengembangkan sistem evaluasi kinerja digital yang mengacu pada regulasi dan sumber data nasional.

Salah satu langkah konkret dalam menyelaraskan kebijakan dan instrumen adalah melalui penerbitan Panduan Teknis Evaluasi Kinerja oleh



pemerintah daerah atau lembaga terkait yang berbasis pada regulasi pusat namun disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Panduan ini menjadi dokumen turunan yang menjembatani antara bahasa regulasi dan kebutuhan praktis sekolah. Dalam pengembangan KPA, panduan teknis ini dapat menjadi acuan untuk validasi legal dan operasional.

Namun, regulasi saja tidak cukup. Perlu adanya komitmen implementasi dari seluruh pemangku kepentingan pendidikan, termasuk Dinas Pendidikan, pengawas, kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan itu sendiri. Banyak regulasi yang bagus di atas kertas namun tidak berdampak signifikan karena lemahnya penerapan dan minimnya pelatihan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap isi regulasi harus dibarengi dengan strategi implementatif, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi kebijakan yang partisipatif.

Kebijakan pengukuran kinerja guru dan tendik di Indonesia juga perlu dievaluasi secara periodik. Banyak regulasi yang bersifat umum dan belum sepenuhnya menyentuh kekhasan pendidikan vokasi. Oleh sebab itu, SMK-SMK unggul dapat berperan sebagai laboratorium kebijakan mikro, di mana sistem KPA diujicobakan, dimodifikasi, dan dikembangkan sebagai model inovatif yang dapat direplikasi ke sekolah lain.

Secara keseluruhan, integrasi antara PP, Permendikbud, dan Dapodik membentuk ekosistem regulatif yang kokoh bagi pengembangan sistem evaluasi kinerja. Tantangannya bukan pada ketiadaan regulasi, tetapi pada keberanian untuk mengintegrasikan dan menerapkannya secara strategis, profesional, dan manusiawi. Sistem KPA, jika dirancang dengan menyerap substansi regulasi dan disesuaikan dengan realitas lapangan, berpotensi besar menjadi instrumen unggul yang menjawab kebutuhan pengukuran kinerja secara lebih tepat guna.

Evaluasi Kinerja Guru (PKG) dan Penilaian Kinerja Tendik (PKT)

Evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan merupakan tulang punggung dari sistem manajemen sumber daya manusia di sekolah. Di Indonesia, instrumen utama yang digunakan untuk menilai kinerja guru dikenal



dengan nama Penilaian Kinerja Guru (PKG), sedangkan untuk tenaga kependidikan digunakan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan (PKT). Kedua instrumen ini lahir dari semangat profesionalisasi pendidikan, menjunjung tinggi akuntabilitas publik, serta menjadikan pengembangan sumber daya manusia sebagai jantung peningkatan mutu pendidikan nasional.

PKG diperkenalkan secara sistematis sejak diterapkannya kebijakan sertifikasi guru sebagai bagian dari reformasi pendidikan pada era 2000-an. Ia dirancang untuk memastikan bahwa guru yang menerima tunjangan profesi benar-benar menunjukkan kualitas profesionalnya dalam praktik mengajar sehari-hari. PKG berlandaskan pada Permendiknas No. 35 Tahun 2010 dan mengacu langsung pada standar kompetensi guru yang terdiri dari empat ranah utama: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Dalam implementasinya, PKG menilai berbagai aspek, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, hingga pengembangan profesionalisme. Asesmen dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas yang telah dilatih, menggunakan instrumen lembar observasi dan rubrik penilaian. Hasil PKG kemudian digunakan untuk menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta pengambilan keputusan lain seperti promosi, mutasi, dan pemberian penghargaan.

Namun, dalam praktiknya, PKG sering dikritik karena beberapa kelemahan sistemik. Pertama, banyak evaluasi dilakukan sekadar untuk memenuhi administrasi tahunan, bukan untuk pengembangan yang nyata. Penilaian dilakukan secara tergesa, tidak reflektif, dan seringkali bersifat formalitas. Kedua, kurangnya pelatihan evaluator mengakibatkan rendahnya kualitas observasi dan interpretasi terhadap indikator kinerja. Ketiga, PKG belum mampu mencerminkan kekhasan peran guru SMK yang lebih kompleks dan teknis dibanding guru di jenjang lain.

PKT, di sisi lain, juga memiliki ruang yang signifikan untuk dikembangkan. Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja tenaga kependidikan seperti tata usaha, pustakawan, laboran, teknisi, dan staf lainnya. Sama seperti PKG, penilaian PKT mengacu pada uraian tugas dan indikator



kinerja berdasarkan jabatan fungsional atau struktural masing-masing. Namun, dalam pelaksanaannya, PKT belum memiliki sistematika dan validasi instrumen yang setara dengan PKG, bahkan masih sering dilakukan secara subjektif.

Ketiadaan instrumen PKT yang andal berdampak pada minimnya insentif perbaikan diri bagi tenaga kependidikan. Banyak dari mereka merasa penilaiannya tidak jelas, hasilnya tidak digunakan untuk apapun, dan cenderung hanya menjadi beban administrasi tambahan. Padahal, mereka memegang peran vital dalam menunjang operasional sekolah, mengelola informasi, menjaga keteraturan dokumen, serta menjadi wajah layanan publik sekolah kepada masyarakat.

Dalam konteks SMK, peran tenaga kependidikan bahkan lebih kompleks karena harus mendukung kegiatan pembelajaran yang berbasis industri, praktik kerja lapangan, serta teaching factory. Maka, penilaian kinerja mereka tidak bisa dilakukan dengan pendekatan administratif semata. Perlu sistem evaluasi yang memahami konteks kerja vokasional, beban kerja fleksibel, dan kontribusi inovatif yang kerap tidak terdokumentasi secara formal.

Di sinilah Key Performance Area (KPA) dapat hadir sebagai bentuk penyempurnaan atas PKG dan PKT. KPA tidak menggantikan keduanya, tetapi memperkaya dengan mengintegrasikan pendekatan berbasis area kerja strategis, indikator hasil kerja nyata, dan prinsip partisipatif-reflektif. Dengan KPA, penilaian menjadi lebih fokus, kontekstual, dan menyentuh substansi kontribusi, bukan sekadar absensi atau checklist kegiatan.

Misalnya, dalam PKG tradisional, guru dinilai dari dokumen RPP atau pelaksanaan pembelajaran 1 jam observasi. Dengan KPA, guru bisa dinilai dari capaian pembelajaran siswa, keberhasilan implementasi PBL atau teaching factory, inovasi dalam media ajar, serta dampak pada motivasi siswa. Artinya, KPA menambahkan dimensi hasil dan dampak dalam sistem evaluasi kinerja.

Demikian pula pada tenaga kependidikan, jika PKT hanya menilai penyelesaian tugas, maka KPA dapat menilai kualitas layanan, kepuasan



warga sekolah, atau efisiensi pengelolaan arsip digital. Dengan demikian, instrumen KPA mendorong profesionalisme yang lebih nyata dan terukur, serta menumbuhkan budaya kerja berbasis hasil dan nilai tambah.

Salah satu tantangan yang perlu dijawab adalah bagaimana menyatukan data dari PKG/PKT dengan KPA agar tidak menambah beban ganda. Strategi yang direkomendasikan adalah membuat pemetaan indikator, di mana setiap indikator KPA ditautkan pada butir kompetensi dalam PKG/PKT. Dengan begitu, sekolah tidak perlu membuat dua laporan berbeda, cukup satu sistem yang mengandung keduanya secara terpadu.

Selanjutnya, sekolah perlu memberikan pelatihan kepada kepala sekolah dan tim penilai agar memiliki pemahaman integratif terhadap PKG, PKT, dan KPA. Kemampuan melakukan observasi kelas, wawancara reflektif, serta analisis portofolio kerja menjadi kompetensi baru yang perlu dibina secara serius. Evaluator bukan lagi pencatat angka, tetapi menjadi fasilitator pembelajaran bagi guru dan tenaga kependidikan.

Diperlukan pula pengembangan platform digital yang dapat mengintegrasikan komponen PKG, PKT, dan KPA dalam satu sistem manajemen kinerja berbasis sekolah. Sistem ini memungkinkan penilaian dilakukan secara daring, mengunggah bukti kerja, dan menampilkan profil kinerja dalam dashboard visual. Hal ini selaras dengan arah kebijakan transformasi digital pendidikan nasional dan Merdeka Belajar.

Sebagai penutup, PKG dan PKT adalah fondasi awal dari sistem pengukuran kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Namun, agar mereka benar-benar fungsional, perlu revitalisasi melalui pendekatan KPA yang lebih kontekstual, berbasis hasil, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan. Sekolah sebagai organisasi pembelajar membutuhkan sistem evaluasi yang tidak hanya mencatat, tetapi juga menginspirasi perubahan dan mendorong pertumbuhan profesional.

Sinkronisasi KPA dengan SPMI dan Rapor Pendidikan

Dalam dunia pendidikan modern, evaluasi kinerja tidak lagi dapat berdiri sendiri sebagai aktivitas terisolasi. Ia harus terintegrasi ke dalam sistem



mutu yang lebih luas agar memiliki daya dorong sistemik dan berkelanjutan. Di Indonesia, dua instrumen penting yang membentuk kerangka mutu pendidikan adalah Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Rapor Pendidikan. Maka dari itu, merancang dan menerapkan Key Performance Area (KPA) bagi pendidik dan tenaga kependidikan di SMK tidak hanya soal pengukuran kinerja individu, tetapi juga menyangkut keterkaitannya dengan mutu institusi secara menyeluruh.

SPMI adalah sebuah kerangka kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas pendidikan di sekolah berjalan sesuai dengan standar nasional pendidikan. Ia merupakan bentuk otonomi sekolah dalam menjamin mutu secara mandiri, melalui tiga langkah utama: penetapan, pelaksanaan, dan evaluasi standar. Ketika KPA diintegrasikan ke dalam SPMI, maka sistem penilaian kinerja menjadi tidak hanya mekanisme individual, melainkan bagian dari upaya kolektif sekolah dalam mencapai standar mutu pendidikan yang ditetapkan pemerintah.

Integrasi ini penting karena salah satu komponen dalam siklus SPMI adalah evaluasi diri sekolah. Evaluasi diri ini mencakup dimensi SDM, sarana, pembelajaran, dan manajemen. KPA dapat menjadi sumber data utama dalam mengevaluasi dimensi SDM karena ia memberikan informasi yang objektif dan terstruktur mengenai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Jika sebelumnya evaluasi SDM cenderung bersifat deskriptif atau intuitif, maka dengan KPA sekolah dapat menggunakan data konkret sebagai dasar evaluasi dan perencanaan tindak lanjut.

Selain SPMI, sinkronisasi KPA juga harus mempertimbangkan Rapor Pendidikan, yaitu sistem pelaporan mutu berbasis data yang dikembangkan oleh Kemdikbudristek. Rapor Pendidikan menyajikan indikator-indikator utama capaian mutu sekolah, seperti hasil belajar, karakter siswa, iklim sekolah, dan kompetensi guru. KPA dapat memberikan kontribusi terhadap beberapa indikator ini, khususnya dalam mengukur sejauh mana kontribusi guru dan tendik terhadap pencapaian indikator mutu sekolah.

Sebagai contoh, salah satu indikator dalam Rapor Pendidikan adalah efektivitas pembelajaran. KPA dapat menyumbang data pada indikator ini



dengan menilai aspek seperti inovasi pembelajaran, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan keterlibatan siswa. Demikian pula, dalam aspek iklim sekolah, KPA dapat mengukur kontribusi tenaga kependidikan dalam menciptakan lingkungan belajar yang nyaman, responsif, dan mendukung keberhasilan siswa.

Lebih jauh lagi, integrasi KPA dengan SPMI dan Rapor Pendidikan akan mendorong terciptanya budaya reflektif dan berbasis data di sekolah. Hal ini penting, karena selama ini masih banyak keputusan strategis sekolah yang diambil tanpa landasan data yang kuat. Dengan menjadikan KPA sebagai bagian dari sistem mutu, kepala sekolah, pengawas, dan komite mutu dapat memiliki akses pada informasi yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Namun tentu saja, integrasi ini membutuhkan desain yang cermat. Salah satu pendekatan yang direkomendasikan adalah menggunakan pemetaan silang indikator (indicator mapping) antara KPA, SPMI, dan Rapor Pendidikan. Sekolah dapat menyusun matriks yang menghubungkan setiap indikator KPA dengan standar SPMI dan indikator rapor. Dari sini, akan tampak jelas titik temu, tumpang tindih, dan kekosongan data yang perlu ditangani. Ini memungkinkan sekolah tidak bekerja ganda, tetapi bekerja terpadu dan strategis.

Sinkronisasi juga harus memperhatikan prinsip keselarasan vertikal dan horizontal. Keselarasan vertikal berarti indikator KPA harus mendukung capaian mutu yang ditargetkan oleh kementerian melalui Rapor Pendidikan. Sementara keselarasan horizontal menuntut integrasi antara KPA dan standar proses di tingkat sekolah. Dengan begitu, sistem pengukuran kinerja bukan hanya kewajiban administratif, tetapi menjadi alat pembelajar strategis bagi sekolah itu sendiri.

Lebih penting lagi, sinkronisasi ini dapat menjadi dasar dalam merancang perencanaan sekolah berbasis data, seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Misalnya, jika KPA menunjukkan bahwa banyak guru belum optimal dalam pemanfaatan teknologi, maka sekolah dapat mengalokasikan anggaran pelatihan TIK.



Inilah esensi dari pengambilan keputusan berbasis data—bukan asumsi, tetapi bukti konkret.

Dalam praktiknya, implementasi sinkronisasi ini masih menemui berbagai hambatan. Banyak sekolah belum memahami keterkaitan antara KPA dan sistem mutu secara menyeluruh. Ada pula sekolah yang masih memisahkan antara laporan PKG, evaluasi SPMI, dan pelaporan Rapor Pendidikan, sehingga terjadi fragmentasi informasi. Solusinya, diperlukan pelatihan integratif dan pendampingan teknis agar sistem informasi sekolah dapat menyatukan seluruh aspek ini secara efisien dan efektif.

Untuk mendukung ini, pemerintah daerah atau penyelenggara pendidikan swasta dapat mengembangkan Sistem Informasi Kinerja SDM Sekolah yang menyatu dengan dashboard mutu sekolah. Sistem ini memungkinkan guru dan tenaga kependidikan mengisi capaian KPA secara digital, dan secara otomatis data tersebut akan berkontribusi pada SPMI dan Rapor Pendidikan. Dengan begitu, beban administrasi bisa ditekan, dan mutu laporan meningkat.

Selain dukungan sistem, penting pula membangun budaya organisasi berbasis mutu. Artinya, seluruh warga sekolah memahami bahwa pengukuran kinerja bukanlah alat kontrol semata, melainkan alat pengembangan yang mendukung pencapaian visi dan misi sekolah. Di sinilah kepala sekolah berperan sebagai pemimpin budaya mutu, yang mendorong integrasi KPA sebagai bagian dari etos profesional sekolah.

Sinkronisasi ini juga harus responsif terhadap konteks lokal dan keunikan SMK. Berbeda dengan sekolah umum, SMK memiliki indikator keberhasilan tambahan seperti serapan lulusan oleh industri, keterlibatan DUDI, dan pengelolaan teaching factory. Maka, KPA harus dikembangkan dengan indikator spesifik SMK dan disinkronkan pula dengan indikator mutu vokasi nasional, agar tidak kehilangan relevansi.

Terakhir, penting untuk memastikan bahwa sinkronisasi ini berujung pada peningkatan kualitas layanan pendidikan di sekolah. KPA bukan sekadar menilai guru dan tendik, tetapi menjadi instrumen untuk melihat apakah peran mereka berdampak pada siswa—baik dalam capaian



akademik, karakter, maupun kesiapan kerja. Dengan demikian, pengukuran kinerja menjadi berorientasi pada transformasi, bukan sekadar kepatuhan birokratis.

Peran pengawas dan kepala sekolah dalam penjaminan mutu SDM

Dalam ekosistem pendidikan, pengawas dan kepala sekolah memegang peran strategis sebagai agen utama penjaminan mutu sumber daya manusia (SDM). Mereka bukan sekadar administrator kebijakan, melainkan pemimpin pembelajaran dan fasilitator profesionalisme guru serta tenaga kependidikan. Dalam konteks pengukuran kinerja berbasis Key Performance Area (KPA), keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan keduanya dalam membangun budaya evaluasi yang adil, objektif, dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

Peran pengawas sekolah, sebagaimana diatur dalam Permendikbud Nomor 143 Tahun 2014, tidak hanya mengawasi kepatuhan terhadap standar nasional pendidikan, tetapi juga membina dan mendampingi kepala sekolah serta guru. Dalam sistem pengukuran KPA, pengawas memiliki fungsi sebagai penjamin akurasi proses dan penilai independen yang memastikan bahwa kinerja guru dan tenaga kependidikan diukur dengan instrumen yang valid dan dilakukan dengan integritas tinggi.

Sementara itu, kepala sekolah adalah pemimpin perubahan yang memiliki otoritas langsung terhadap pembinaan SDM di lingkungan sekolah. Kepala sekolahlah yang bertugas menetapkan ekspektasi kinerja, menugaskan evaluator, menyusun agenda peningkatan kapasitas, hingga melakukan monitoring tindak lanjut hasil evaluasi. Dalam kerangka KPA, kepala sekolah adalah “pemilik sistem” (system owner) yang bertanggung jawab atas implementasi menyeluruh mulai dari desain, penguatan kompetensi evaluator, hingga pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan.

Dalam banyak kasus, implementasi pengukuran kinerja gagal bukan karena kualitas instrumen yang buruk, melainkan karena lemahnya kepemimpinan dalam menjalankan prosesnya. Misalnya, evaluasi dilakukan sekadar menggugurkan kewajiban, atau data disimpan tanpa pernah



digunakan untuk refleksi dan perbaikan. Di sinilah peran kepala sekolah dan pengawas sebagai katalisator perubahan menjadi sangat krusial.

Seorang kepala sekolah yang visioner akan memandang KPA bukan sebagai beban tambahan, tetapi sebagai alat untuk menghidupkan budaya profesionalisme dan kolaborasi di sekolah. Ia akan menjadikan hasil KPA sebagai dasar untuk menyusun program pengembangan guru, menilai efektivitas strategi pembelajaran, serta mengidentifikasi potensi tenaga kependidikan untuk peran yang lebih besar. Kepala sekolah akan menciptakan ruang-ruang dialog profesional berbasis data KPA, bukan sekadar forum sosialisasi administratif.

Demikian pula, pengawas sekolah yang transformatif tidak hanya memeriksa dokumen, tetapi mendampingi sekolah dalam membaca tren data kinerja, memahami konteks permasalahan, dan memberikan rekomendasi peningkatan yang konkret. Pengawas dapat memfasilitasi forum komunitas belajar antar sekolah, membagikan praktik baik, serta memastikan bahwa KPA menjadi bagian dari SPMI dan Rapor Pendidikan yang sinkron. Dalam konteks ini, pengawas menjadi mitra strategis, bukan otoritas pengendali.

Dalam banyak praktik baik di sekolah unggulan, peran pengawas dan kepala sekolah dalam sistem KPA dijalankan secara integratif. Kepala sekolah memimpin pertemuan refleksi triwulanan berbasis KPA, mengundang pengawas untuk memberikan umpan balik, serta membentuk tim penjaminan mutu internal yang terdiri dari guru, tenaga kependidikan, dan perwakilan komite sekolah. Proses ini tidak hanya meningkatkan partisipasi, tetapi juga memperkuat akuntabilitas internal.

Namun demikian, tak dapat dimungkiri bahwa tantangan yang dihadapi pengawas dan kepala sekolah tidak ringan. Banyak dari mereka belum mendapatkan pelatihan yang memadai dalam mengelola sistem KPA, baik dari sisi teknis instrumen maupun pendekatan kepemimpinan berbasis data. Oleh karena itu, perlu ada dukungan berkelanjutan dalam bentuk pelatihan profesional, klinik mutu, dan sistem mentoring agar kapasitas mereka berkembang secara sistemik.



Salah satu pendekatan yang efektif adalah mengembangkan Program Penguatan Kepemimpinan Evaluatif (PPKE) untuk kepala sekolah dan pengawas. Program ini fokus pada penguasaan prinsip-prinsip asesmen kinerja, teknik coaching berbasis data, serta perencanaan peningkatan mutu berbasis hasil KPA. Dengan demikian, mereka tidak hanya menjadi penilai, tetapi juga pemimpin belajar yang membangun kualitas kolektif.

Penting juga untuk menanamkan perspektif bahwa pengukuran kinerja bukanlah alat kontrol, tetapi alat pengembangan. Kepala sekolah dan pengawas perlu memiliki sensitivitas terhadap dimensi manusiawi dalam evaluasi. Mereka harus mampu membaca data bukan hanya sebagai angka, tetapi sebagai cerita perjuangan guru, dinamika kelas, dan semangat kolaborasi yang tersembunyi di balik indikator.

Dalam konteks SMK, peran kepala sekolah semakin kompleks karena harus menjembatani kebutuhan industri dengan realitas sekolah. Maka, pengukuran kinerja guru produktif dan tenaga kependidikan harus mempertimbangkan indikator yang khas vokasi, seperti keberhasilan teaching factory, kerja sama dengan DUDI, dan output keterampilan siswa. Kepala sekolah dan pengawas harus memahami konteks ini agar sistem KPA tidak bersifat generik dan kehilangan makna.

Kepala sekolah juga perlu memanfaatkan hasil KPA untuk melakukan talent mapping dan manajemen karier internal. Dengan mengenali potensi guru dan tendik melalui KPA, sekolah dapat merancang rotasi, penugasan khusus, atau peran strategis seperti pelatih internal, narasumber, hingga mentor. Hal ini sejalan dengan konsep distributed leadership yang semakin relevan dalam pendidikan modern.

Perlu juga ditegaskan bahwa penjaminan mutu SDM bukan semata tugas kepala sekolah dan pengawas secara individual, tetapi merupakan kerja tim. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu membangun tim penjaminan mutu yang kolaboratif, lintas fungsi, dan dilatih secara berkala. Tim ini akan menjadi penggerak evaluasi berbasis KPA di sekolah, mulai dari pengumpulan data, analisis, hingga perumusan rekomendasi.



Di sisi lain, pengawas juga bisa berperan dalam mendorong inovasi kebijakan di tingkat dinas pendidikan. Mereka dapat mengadvokasi model KPA yang berhasil di satu sekolah untuk diadaptasi di sekolah lain, menyusun pedoman teknis yang kontekstual, serta mengusulkan integrasi sistem digital KPA ke dalam Dapodik atau SIM sekolah. Dalam hal ini, pengawas menjadi penghubung antara praktik di lapangan dan kebijakan di atas.

Kolaborasi yang harmonis antara pengawas dan kepala sekolah menjadi kunci keberhasilan sistem penilaian kinerja yang berbasis KPA. Mereka tidak boleh saling menunggu, apalagi saling menyalahkan. Justru yang dibutuhkan adalah kepemimpinan kolektif yang saling menguatkan, berbagi peran, dan berkomitmen untuk menjadikan kinerja SDM sebagai fondasi utama mutu pendidikan SMK.

Akhirnya, dengan menempatkan pengawas dan kepala sekolah sebagai poros dalam ekosistem mutu SDM, maka sistem pengukuran kinerja berbasis KPA akan memiliki daya dorong yang kuat, legitimasi struktural, dan relevansi kontekstual. Kepemimpinan yang bermakna tidak hanya bicara visi, tetapi juga keberanian menghadapi data, ketekunan dalam membina, dan ketulusan dalam memberdayakan.

Tantangan implementasi regulasi: beban administratif, kesiapan SDM

Setiap kebijakan atau regulasi, seideal apapun tujuannya, akan dihadapkan pada realitas implementasi yang tidak selalu berjalan mulus. Hal ini pun berlaku dalam penerapan sistem evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMK yang berbasis regulasi nasional. Di satu sisi, peraturan-peraturan seperti PP, Permendikbud, PKG, dan PKT telah mengatur cukup rinci tentang penilaian kinerja. Namun di sisi lain, di lapangan seringkali muncul berbagai hambatan yang membuat pelaksanaan regulasi tersebut tidak mencapai efektivitas maksimal. Subbab ini akan mengurai dua tantangan utama: beban administratif dan kesiapan SDM.

Beban administratif menjadi momok utama dalam sistem evaluasi kinerja di sekolah. Banyak guru dan tenaga kependidikan mengeluhkan



bahwa penilaian kinerja—alih-alih mendorong pengembangan profesionalisme—malah menambah daftar panjang pekerjaan administratif yang menyita waktu dan energi. Proses pengisian instrumen PKG, rekap data, pengumpulan bukti fisik, serta laporan evaluasi seringkali dilakukan secara manual, dengan tuntutan pelaporan yang berulang dari berbagai arah.

Lebih ironis lagi, beban administratif ini tidak jarang melampaui substansi evaluasi itu sendiri. Dalam praktiknya, penilaian lebih terfokus pada pemenuhan dokumen dan kelengkapan form, bukan pada esensi refleksi kinerja dan pengembangan kualitas kerja. Akibatnya, muncul fenomena “penilaian simbolik”—yakni evaluasi yang dilakukan hanya untuk menggugurkan kewajiban, tanpa makna pengembangan di baliknya.

Masalah ini makin kompleks jika dikaitkan dengan kurangnya integrasi sistem informasi. Banyak sekolah belum memiliki sistem manajemen informasi terpadu untuk menyimpan, mengelola, dan menganalisis data kinerja. Akibatnya, guru dan tendik harus melakukan entri data berulang dalam berbagai format, baik untuk kebutuhan internal sekolah, pengawas, maupun laporan ke dinas. Redundansi semacam ini bukan hanya tidak efisien, tapi juga menguras semangat profesionalisme.

Solusi terhadap beban administratif ini tidak bisa hanya bergantung pada pelatihan, tetapi memerlukan desain ulang sistem. Salah satu pendekatan adalah otomatisasi sistem evaluasi kinerja berbasis digital. Dengan adanya platform digital terpadu yang dapat mengakses data dari Dapodik, LMS, dan e-Rapor, maka pengumpulan bukti dan pelaporan dapat dilakukan secara real-time, efisien, dan minim duplikasi. Hal ini akan mengurangi beban teknis dan memberi ruang lebih besar bagi pendidik untuk fokus pada peningkatan kualitas pengajaran.

Selain beban administratif, tantangan yang tidak kalah penting adalah kesiapan SDM. Di banyak sekolah, baik guru, tendik, maupun kepala sekolah masih mengalami kebingungan dalam memahami makna dan teknis evaluasi kinerja. Banyak dari mereka melihat evaluasi sebagai kegiatan yang “asing” dan “menghakimi”, bukan sebagai proses belajar bersama yang konstruktif.



Kesiapan ini tidak hanya menyangkut kompetensi teknis, tetapi juga kesiapan mental dan budaya kerja. Masih kuat budaya “takut dinilai” di kalangan pendidik dan tendik, yang membuat mereka cenderung menutupi kekurangan dan tidak terbuka terhadap proses evaluatif. Padahal, dalam sistem KPA yang ideal, evaluasi harus menjadi ruang dialog yang membangun, bukan sekadar tabel skor yang kaku dan menegangkan.

Sebagian besar guru dan tenaga kependidikan belum dibekali literasi data yang cukup. Mereka kesulitan memahami cara membaca hasil evaluasi, menarik kesimpulan reflektif, dan menyusun rencana perbaikan. Inilah mengapa banyak data kinerja yang hanya berakhir sebagai arsip, tidak pernah menjadi bahan pembelajaran. Hal ini menegaskan perlunya penguatan kapasitas SDM dalam menggunakan data kinerja sebagai alat transformasi.

Lebih lanjut, tantangan kesiapan juga muncul di level evaluator. Tidak semua kepala sekolah, pengawas, atau guru senior yang ditugaskan menjadi penilai memiliki pemahaman yang utuh tentang prinsip penilaian adil, valid, dan berbasis bukti. Akibatnya, proses penilaian menjadi bias, tidak konsisten, atau bahkan menimbulkan konflik karena dianggap tidak objektif. Oleh karena itu, dibutuhkan pelatihan dan sertifikasi evaluator yang kredibel, berbasis standar nasional evaluasi pendidikan.

Dalam konteks SMK, kompleksitas meningkat karena indikator kinerja tidak hanya mencakup aspek pedagogik, tetapi juga aspek produktif dan kerja sama industri. Maka, sistem evaluasi kinerja yang tidak disesuaikan dengan karakteristik SMK hanya akan menghasilkan penilaian yang tidak relevan. SMK memerlukan indikator kinerja kontekstual seperti keberhasilan *teaching factory*, kemitraan DUDI, atau capaian kompetensi siswa dalam ujian praktik kejuruan.

Tantangan juga muncul dalam bentuk resistensi terhadap sistem baru. Ketika KPA diperkenalkan sebagai model baru pengukuran kinerja, sebagian pihak menolak karena dianggap menambah beban, atau mencurigainya sebagai alat kontrol yang akan “mengadili” guru dan tendik. Oleh karena itu, strategi implementasi KPA harus melibatkan proses sosialisasi



yang kuat, pelibatan aktif stakeholder, serta disertai dengan argumentasi pedagogis dan manfaat nyata yang dapat dirasakan langsung oleh pelaksana di lapangan.

Dalam beberapa studi, solusi terbaik terhadap tantangan implementasi adalah pendekatan gradual dan partisipatif. Artinya, sekolah tidak langsung menerapkan seluruh indikator KPA dalam waktu singkat, tetapi memulai dari indikator kunci yang paling relevan. Proses ini disertai dengan pelatihan, refleksi bersama, dan evaluasi periodik untuk menilai efektivitas pelaksanaan. Dalam jangka panjang, pendekatan bertahap ini lebih membangun keberlanjutan dibanding kebijakan instan.

Penting juga bagi pemerintah daerah atau penyelenggara pendidikan untuk memberikan dukungan regulatif yang fleksibel dan adaptif. Misalnya, memberikan ruang bagi sekolah untuk menyesuaikan instrumen KPA sesuai dengan kondisi lokal, tanpa meninggalkan prinsip evaluasi yang valid. Hal ini akan meningkatkan sense of ownership dari pelaksana di sekolah, sekaligus memperkuat komitmen terhadap keberhasilan program.

Kesiapan teknologi juga tidak boleh diabaikan. Di beberapa daerah, keterbatasan akses internet, kurangnya perangkat TIK, atau minimnya tenaga teknis menjadi hambatan serius dalam digitalisasi sistem evaluasi. Oleh karena itu, integrasi KPA dengan sistem digital harus disertai dengan kebijakan afirmatif untuk sekolah-sekolah yang kurang terfasilitasi secara infrastruktur.

Terakhir, perlu disadari bahwa tantangan implementasi adalah bagian wajar dari setiap transformasi sistem. Yang terpenting adalah keberanian untuk mengenali tantangan itu secara jujur, dan kesediaan untuk meresponnya secara kolaboratif dan solutif. Sistem evaluasi kinerja yang bermakna tidak lahir dari kebijakan yang sempurna, tetapi dari proses belajar bersama yang gigih, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan yang berkeadilan.



BAGIAN II

KPA SEBAGAI
ALAT STRATEGIS



Konsep KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel)

Setelah membahas landasan filosofis, teoretik, serta regulatif dari sistem pengukuran kinerja dalam tiga bab sebelumnya, kini saatnya memperkenalkan jantung utama dari pendekatan evaluasi dalam buku ini: KPA – Kriteria Penilaian Akuntabel. Konsep KPA bukan sekadar akronim baru yang ditambahkan dalam kosakata kebijakan pendidikan, tetapi merupakan pendekatan evaluatif yang berakar pada nilai-nilai transformasional, akuntabilitas publik, serta kebutuhan kontekstual satuan pendidikan seperti SMK.

Dalam praktiknya, KPA hadir sebagai respon atas kompleksitas dan keterbatasan sistem evaluasi kinerja tradisional seperti PKG (Penilaian Kinerja Guru) dan PKT (Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan). Di satu sisi, sistem yang ada selama ini sering kali terlalu administratif, statis, dan tidak cukup mencerminkan dinamika peran dan kontribusi SDM pendidikan secara menyeluruh. Di sisi lain, tantangan dunia kerja yang semakin kompleks, serta dorongan untuk menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar, menuntut adanya alat ukur yang lebih hidup, reflektif, dan mendorong perubahan positif.

KPA dikembangkan sebagai pendekatan yang lebih fleksibel, namun tetap berbasis pada prinsip akuntabilitas yang kuat. Ia mengukur tidak hanya apa yang dikerjakan, tetapi juga bagaimana dan mengapa seseorang melakukannya. KPA tidak semata menilai kinerja dalam bentuk angka dan skor, melainkan juga memperhatikan kontribusi terhadap lingkungan kerja, semangat kolaborasi, inovasi, dan dampak jangka panjang terhadap mutu pendidikan. Dengan kata lain, KPA adalah instrumen pengukuran kinerja yang sekaligus menjadi alat pembangunan kapasitas dan karakter profesional.

Bab ini akan dimulai dengan mengurai asal-usul dan filosofi KPA, termasuk nilai-nilai dasar yang membentuk kerangka etis dan moral di balik penggunaannya dalam ekosistem pendidikan. Filosofi ini penting untuk menegaskan bahwa KPA bukan hanya alat teknis, melainkan



representasi dari sistem nilai dalam memandang kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Selanjutnya, akan dijelaskan secara sistematis tentang dimensi utama dalam KPA yang diterapkan untuk guru dan tenaga kependidikan di SMK. Dimensi-dimensi ini meliputi kualitas kerja, efektivitas dalam tugas, kolaborasi tim, serta kontribusi pada pengembangan institusi. Tiap dimensi dirancang untuk mencerminkan kompetensi utuh dari seorang profesional pendidikan, baik dari sisi teknis, sosial, maupun moral.

Bab ini juga akan menguraikan secara rinci indikator-indikator kunci dalam KPA, termasuk indikator kuantitatif dan kualitatif, serta bagaimana masing-masing indikator dapat diukur secara adil, valid, dan realistis. Penekanan akan diberikan pada keterukuran kontribusi guru dan pendidik terhadap pembelajaran, budaya kerja sekolah, serta hasil belajar siswa dalam konteks SMK.

Di bagian berikutnya, pembaca akan diajak membandingkan validitas konseptual KPA dengan model lain seperti KPI (Key Performance Indicator) dan PKG/PKT. Perbandingan ini akan menunjukkan kelebihan KPA dalam hal fleksibilitas, kontekstualitas, dan daya dorong terhadap pengembangan berkelanjutan.

Terakhir, bab ini akan mengupas peran strategis KPA dalam perencanaan karier dan promosi jabatan guru dan tenaga kependidikan. Dalam ekosistem pendidikan yang sehat, kinerja tidak boleh hanya menjadi catatan akhir tahun, tetapi harus terintegrasi ke dalam sistem insentif, pengakuan, dan pengembangan berkelanjutan. Dengan demikian, KPA hadir bukan hanya sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai kompas karier dan instrumen transformasi kinerja SDM pendidikan.

Dengan membedah konsep KPA secara menyeluruh, Bab 4 diharapkan menjadi titik balik pemahaman bahwa sistem evaluasi kinerja yang ideal tidak sekadar menilai, tetapi mendorong pertumbuhan, keadilan, dan kebermaknaan. Ini adalah langkah penting dalam perjalanan menuju sistem pendidikan vokasi yang berorientasi mutu dan kemanusiaan.

Asal-usul dan filosofi KPA

Gagasan tentang pengukuran kinerja yang akuntabel dalam dunia pendidikan tidak muncul secara tiba-tiba. Ia merupakan hasil dari perjalanan panjang pemikiran mengenai pentingnya akuntabilitas, transparansi, dan profesionalisme dalam penyelenggaraan layanan publik, termasuk di sektor pendidikan. Dalam konteks ini, KPA atau Kriteria Penilaian Akuntabel lahir sebagai respons terhadap kebutuhan akan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya mengukur output secara mekanistik, tetapi juga memperhatikan kualitas proses, nilai-nilai kerja, dan dampak terhadap pengembangan organisasi pendidikan.

Secara filosofis, akar dari KPA dapat ditelusuri pada teori evaluasi formatif dan sumatif yang berkembang sejak era Tyler (1949) dan Scriven (1967), yang menekankan pentingnya evaluasi sebagai alat untuk perbaikan dan pertanggungjawaban. Namun, KPA mengangkatnya lebih jauh dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip dari teori sistem terbuka, yaitu bahwa individu dalam organisasi bekerja dalam jaringan interaksi yang kompleks dan saling mempengaruhi. Oleh karena itu, kinerja tidak hanya dipahami sebagai pencapaian individu, tetapi sebagai kontribusi terhadap sistem.

Dalam praktik kebijakan pendidikan di Indonesia, KPA lahir dari kebutuhan untuk menyederhanakan, menyinergikan, dan mengefektifkan berbagai sistem penilaian kinerja yang selama ini berjalan secara terpisah. Sebelumnya, guru dinilai melalui PKG, tendik melalui PKT, kepala sekolah melalui PKKS, dan pengawas melalui PKPS. Sering kali, sistem-sistem ini berjalan sendiri-sendiri tanpa keterpaduan indikator dan tujuan. KPA hadir sebagai pendekatan integratif yang mengedepankan prinsip keadilan, koherensi, dan akuntabilitas publik.

Secara normatif, KPA juga terinspirasi oleh nilai-nilai yang terkandung dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pada pasal-pasal yang menekankan pentingnya pendidikan sebagai usaha sadar untuk mengembangkan potensi peserta didik. Untuk itu, SDM pendidikan harus memiliki kinerja yang tidak hanya



memenuhi standar administratif, tetapi juga berdampak nyata terhadap pembelajaran, pengembangan karakter, dan kemajuan satuan pendidikan.

Filosofi KPA dapat diringkaskan dalam tiga nilai utama: transparansi, perbaikan berkelanjutan, dan pengembangan potensi SDM. Transparansi berarti bahwa proses dan hasil penilaian dapat dijelaskan, dipahami, dan dipertanggungjawabkan kepada semua pemangku kepentingan, termasuk guru dan tendik itu sendiri. Perbaikan berkelanjutan berarti bahwa hasil evaluasi bukanlah akhir, melainkan titik awal untuk merancang program peningkatan. Dan pengembangan potensi menekankan bahwa setiap individu memiliki kapasitas untuk berkembang jika difasilitasi secara tepat.

Dalam konteks SMK, filosofi ini menjadi sangat penting karena pendidikan vokasi menuntut adanya orientasi pada hasil dan dampak nyata. Namun, orientasi hasil tidak boleh mengabaikan nilai proses dan dimensi kemanusiaan dalam pendidikan. Oleh karena itu, KPA dikembangkan dengan memperhatikan keseimbangan antara kuantitas dan kualitas, antara kinerja individu dan kontribusi kolektif, serta antara standar sistem dan konteks lokal sekolah.

Lebih jauh, KPA juga mengusung pendekatan humanistik dan transformatif. Artinya, penilaian kinerja tidak boleh bersifat menghukum, melainkan harus menjadi ruang belajar yang memanusiakan. Evaluasi tidak boleh dilakukan secara satu arah dan otoriter, tetapi harus menjadi dialog yang memungkinkan guru dan tendik memahami posisi mereka, menyadari kekuatan dan kelemahan, serta merancang langkah konkret untuk bertumbuh secara profesional.

Dalam pengembangan konsep KPA, inspirasi juga diambil dari berbagai model penilaian kinerja sektor publik di dunia. Salah satu model yang cukup mempengaruhi adalah Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton, yang menggabungkan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam versi pendidikan, KPA mencoba mengadopsi logika serupa: bahwa kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat diukur hanya dari hasil akhir (seperti



nilai siswa), tetapi juga dari upaya, kolaborasi, dan peningkatan kapasitas diri.

Nilai-nilai yang membentuk filosofi KPA juga sangat dipengaruhi oleh pendekatan evaluasi berbasis nilai (*value-based evaluation*), yang menekankan pentingnya menjadikan proses penilaian sebagai cermin dari nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Dalam hal ini, sekolah sebagai lembaga pendidikan harus menunjukkan bahwa ia menjunjung tinggi kejujuran, profesionalisme, kerja tim, dan keberlanjutan. Maka KPA harus menjadi manifestasi dari nilai-nilai tersebut, bukan sekadar alat ukur.

Filosofi KPA juga mengandung semangat keadilan sosial. Artinya, kinerja tidak boleh diukur hanya berdasarkan akses terhadap sumber daya atau latar belakang. Instrumen KPA harus adil terhadap guru di daerah 3T, adil terhadap pendidik yang bertugas di unit-unit non-instruksional, dan adil terhadap konteks kerja yang berbeda-beda. Maka, dalam implementasinya, KPA memberikan ruang adaptasi indikator, tanpa kehilangan benang merah prinsip dasarnya.

Hal yang tak kalah penting dalam filosofi KPA adalah pemahaman bahwa penilaian kinerja adalah bagian dari pengakuan profesional. Banyak guru dan tenaga kependidikan merasa bahwa kerja keras mereka tidak dilihat, apalagi dihargai. Dengan adanya sistem KPA yang akuntabel, maka evaluasi menjadi sarana untuk menunjukkan bahwa kontribusi setiap individu tercatat, diakui, dan dijadikan dasar untuk pengembangan karier maupun pemberian insentif.

Penting pula ditegaskan bahwa filosofi KPA tidak terpisah dari semangat merdeka belajar dan merdeka bekerja. Penilaian tidak boleh membelenggu kreativitas, tetapi justru harus memperluas ruang inovasi. KPA harus mampu menilai aspek-aspek non-konvensional seperti inovasi pembelajaran, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, hingga keberanian mencoba metode baru. Dalam konteks ini, filosofi KPA sangat selaras dengan kebutuhan pendidikan abad ke-21.

KPA juga berangkat dari kritik terhadap model evaluasi yang terlalu birokratis dan prosedural. Di banyak sekolah, penilaian kinerja berubah



menjadi proses formalitas tahunan yang tidak memberikan umpan balik bermakna. Filosofi KPA justru mendorong praktik evaluasi yang partisipatif, reflektif, dan integratif. Guru dan tendik bukan objek yang dinilai, melainkan subjek yang aktif dalam menilai diri, menilai rekan, dan terlibat dalam desain perbaikannya.

Dalam pengembangan instrumen KPA, filosofi ini dituangkan dalam bentuk indikator yang kontekstual, skala pengukuran yang komprehensif, dan mekanisme evaluasi berlapis. Misalnya, ada ruang bagi self-assessment, peer review, serta penilaian oleh atasan langsung. Semua ini dirancang agar hasil evaluasi lebih kaya perspektif, tidak bias, dan lebih dapat ditindaklanjuti secara konstruktif.

Filosofi KPA menekankan bahwa penilaian kinerja harus bersifat futuristik. Artinya, evaluasi tidak hanya melihat ke belakang untuk menilai apa yang telah dilakukan, tetapi juga melihat ke depan untuk merancang intervensi peningkatan. Oleh karena itu, hasil evaluasi harus dikaitkan langsung dengan perencanaan pelatihan, penugasan strategis, dan roadmap pengembangan profesional SDM sekolah.

Dalam konteks manajemen mutu sekolah, KPA menjadi bagian penting dari ekosistem SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal). Ia menjadi data input utama dalam menyusun program peningkatan mutu sekolah berbasis bukti. Maka, filosofi KPA tidak berhenti pada individu, tetapi meluas pada peningkatan sistem, budaya organisasi, dan akuntabilitas publik secara keseluruhan.

Terakhir, filosofi KPA menempatkan etika evaluasi sebagai landasan moral. Evaluasi tidak boleh digunakan untuk menjatuhkan, menghakimi, atau mengintimidasi. Setiap proses harus dilakukan dengan integritas, empati, dan keberpihakan pada perbaikan. Evaluator harus menjalankan tugasnya bukan sebagai hakim, tetapi sebagai fasilitator pertumbuhan.

Dengan memahami asal-usul dan filosofi KPA secara utuh, kita menyadari bahwa evaluasi kinerja bukanlah pekerjaan administratif belaka, melainkan sebuah misi peradaban—membangun SDM pendidikan yang berkinerja tinggi, berdaya saing, dan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai



kemanusiaan. Inilah dasar filosofis dari seluruh bangunan KPA yang akan dijabarkan secara teknis dalam subbab-subbab berikutnya.

Dimensi utama dalam KPA untuk pendidik dan tendik

Dalam penerapan KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), kejelasan dan kekuatan terletak pada strukturnya. Sebuah sistem evaluasi kinerja akan berfungsi optimal apabila ia dibangun dari dimensi-dimensi yang relevan, terukur, dan mencerminkan kompleksitas peran yang dinilai. Untuk itu, dimensi utama dalam KPA dikembangkan tidak hanya untuk menilai kinerja teknis, tetapi juga kualitas perilaku profesional, kontribusi terhadap institusi, serta integritas dalam menjalankan tugas. Di lingkungan SMK, hal ini menjadi krusial mengingat karakteristik pendidikan vokasi yang menuntut kerja kolaboratif, layanan praktik industri, dan pembelajaran kontekstual.

Dimensi pertama dalam KPA adalah dimensi kualitas pekerjaan. Ini mencerminkan tingkat ketelitian, kecermatan, kesesuaian dengan standar, dan keprofesionalan hasil kerja pendidik maupun tenaga kependidikan. Seorang guru SMK, misalnya, dinilai bukan hanya dari keberhasilan menyampaikan materi, tetapi dari seberapa dalam penguasaan konten kejuruan, integrasi dengan praktik kerja lapangan, dan kualitas asesmen pembelajaran. Sementara itu, tendik dinilai dari keakuratan layanan administrasi, kerapian dokumen, atau efisiensi manajemen logistik sekolah.

Dimensi kedua adalah efektivitas pelaksanaan tugas, yang mengukur sejauh mana pendidik dan tendik mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu, sesuai target, dan menggunakan sumber daya secara optimal. Di sini, penekanan tidak hanya pada hasil, tetapi juga pada proses kerja yang rasional, efisien, dan proaktif. Guru yang mampu mengelola kelas dengan baik, menjaga disiplin, serta mengatur alokasi waktu pembelajaran dengan optimal akan mendapatkan nilai lebih pada dimensi ini. Demikian pula tendik yang dapat menangani beberapa tanggung jawab administratif tanpa overload dan konflik jadwal.



Dimensi ketiga adalah inovasi dan pengembangan diri, sebuah aspek penting yang sering kali diabaikan dalam sistem evaluasi konvensional. Dalam KPA, pendidik dan tendik dinilai atas kemampuannya menghasilkan gagasan baru, menerapkan pendekatan inovatif, atau meningkatkan kompetensi pribadi. Guru yang memperbarui metode pembelajarannya, memanfaatkan teknologi digital, atau mengikuti pelatihan secara mandiri mencerminkan kinerja yang lebih dari sekadar rutinitas. Begitu pula tendik yang melakukan perbaikan sistem pelayanan atau mengusulkan digitalisasi proses kerja dianggap memiliki nilai tambah profesional yang signifikan.

Dimensi keempat adalah kolaborasi dan kerja tim, yaitu sejauh mana individu menunjukkan kemampuan untuk bekerja sama secara konstruktif dengan kolega, siswa, atasan, dan pemangku kepentingan lainnya. Dunia kerja saat ini tidak lagi menekankan keunggulan individu semata, tetapi lebih kepada sinergi tim. Di SMK, keberhasilan program teaching factory, kegiatan PKL, dan kerja sama dengan DUDI sangat bergantung pada kemampuan kerja sama tim seluruh SDM sekolah. Maka, KPA mengukur keterlibatan aktif dalam tim kerja, komite sekolah, atau forum komunitas sebagai indikator konkret.

Dimensi kelima dalam KPA adalah kontribusi terhadap pengembangan institusi. Evaluasi tidak berhenti pada tugas formal, tetapi mencerminkan sejauh mana individu turut serta dalam kemajuan sekolah secara keseluruhan. Kontribusi ini bisa berupa keaktifan dalam pengembangan visi-misi sekolah, peran dalam branding sekolah, pengembangan kurikulum, atau penciptaan budaya kerja positif. Guru yang menjadi motor kegiatan OSIS atau tendik yang terlibat dalam perbaikan sistem keuangan sekolah patut mendapat pengakuan sebagai bagian dari nilai kinerjanya.

Selain lima dimensi utama tersebut, KPA juga dapat mengakomodasi dimensi kontekstual tambahan yang bersifat adaptif. Misalnya, dalam kondisi pandemi, sekolah dapat menambahkan dimensi kesiapan dan fleksibilitas terhadap pembelajaran jarak jauh atau pengelolaan krisis. Pada sekolah yang menjalankan teaching factory, dimensi kewirausahaan atau pelayanan pelanggan dapat diintegrasikan. KPA bersifat modular,



memungkinkan penyesuaian indikator berdasarkan visi sekolah dan kebutuhan lokal.

Penting untuk disadari bahwa dimensi-dimensi ini bersifat komplementer, bukan terpisah. Artinya, kualitas pekerjaan tidak bisa dilepaskan dari efektivitas kerja, dan kontribusi terhadap institusi sering kali terjadi melalui kolaborasi yang baik. Oleh karena itu, KPA didesain dengan struktur yang mendorong penilaian holistik dan saling keterkaitan antar dimensi, bukan penilaian sepotong-sepotong.

Untuk mendukung akurasi evaluasi, tiap dimensi dijabarkan dalam sejumlah indikator kinerja yang terukur. Indikator tersebut disusun dalam bentuk rubrik, mulai dari level dasar hingga unggul. Misalnya, dalam dimensi inovasi, indikator dasar mungkin hanya menunjukkan penggunaan metode ajar tradisional, sementara indikator unggul mencakup penciptaan perangkat ajar inovatif berbasis industri 4.0. Rubrik ini membantu evaluator melakukan penilaian secara objektif, sekaligus memberi umpan balik yang jelas dan terarah bagi guru atau tendik.

Dari sisi pengukuran, setiap dimensi KPA memiliki bobot penilaian berbeda, bergantung pada prioritas strategis sekolah. Sekolah dengan visi transformasi digital mungkin memberikan bobot lebih besar pada inovasi, sementara sekolah yang sedang berbenah dari sisi budaya organisasi mungkin memprioritaskan dimensi kolaborasi. Hal ini memberikan keleluasaan bagi pimpinan sekolah untuk menyelaraskan evaluasi kinerja dengan arah kebijakan strategis jangka menengah.

Dimensi dalam KPA juga dirancang agar sinkron dengan indikator mutu SPMI dan Rapor Pendidikan. Misalnya, dimensi efektivitas tugas guru bisa dikaitkan dengan data hasil belajar siswa; dimensi kontribusi tendik bisa berkorelasi dengan kepuasan layanan di dashboard mutu sekolah. Sinkronisasi ini membuat hasil KPA tidak hanya berguna secara internal, tetapi juga sebagai sumber data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti di tingkat manajemen.

KPA tidak hanya menyasar individu, tetapi juga dapat diekstrapolasi untuk menilai kinerja unit atau tim kerja. Dalam konteks SMK, ini sangat



relevan karena banyak program kerja dilaksanakan secara lintas-divisi seperti kegiatan teaching factory, pengelolaan hubungan industri, atau program P5BK. Maka, dimensi KPA dapat pula diadaptasi untuk mengukur sinergi dan kontribusi kolektif unit kerja dalam mencapai target sekolah.

Dalam implementasinya, pemahaman tentang dimensi-dimensi ini perlu disosialisasikan secara menyeluruh kepada seluruh warga sekolah. Tanpa pemahaman yang memadai, KPA akan dianggap sebagai tambahan beban administratif. Maka diperlukan pelatihan dan forum diskusi yang memperkenalkan makna di balik setiap dimensi, termasuk bagaimana tiap guru dan tendik dapat meningkatkan kinerjanya secara bertahap.

Secara filosofis, pengembangan dimensi dalam KPA juga bertujuan untuk membangun budaya refleksi dan pertumbuhan profesional. Ketika seseorang memahami indikator yang dinilai, ia akan terdorong untuk melakukan refleksi diri secara berkala: apakah saya sudah bekerja efektif? Apakah saya memberikan kontribusi nyata? Apakah saya bertumbuh? Budaya refleksi ini adalah prasyarat dari sekolah yang belajar (learning organization).

Dengan pendekatan multidimensi seperti ini, KPA mampu menggeser paradigma penilaian dari sekadar kontrol menjadi pengakuan dan pemberdayaan. Guru dan tendik tidak lagi merasa “dinilai” semata, tetapi merasa dihargai dan didampingi dalam proses peningkatan kinerja. Ini menjadi penting untuk menciptakan atmosfer kerja yang sehat, produktif, dan harmonis di sekolah.

Akhirnya, dimensi-dimensi utama dalam KPA tidak hanya mencerminkan cara menilai, tetapi juga apa yang kita nilai dalam pendidikan. Kita tidak menilai guru hanya dari kelengkapan administrasi, tetapi dari kemampuan mereka menginspirasi siswa. Kita tidak menilai tendik dari banyaknya dokumen yang dihasilkan, tetapi dari efisiensi, akurasi, dan kontribusi nyata terhadap layanan pendidikan. Inilah esensi dari pengukuran kinerja yang berbasis nilai dan akuntabilitas.



Indikator kunci: kualitas, efektivitas, kontribusi, kolaborasi

Dalam praktik penilaian kinerja berbasis KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), indikator memainkan peran sentral. Indikator bukan sekadar variabel ukur; ia adalah cerminan konkret dari nilai-nilai yang ingin ditegakkan dalam sebuah institusi. Maka indikator tidak dapat disusun sembarangan—ia harus merepresentasikan dimensi kunci yang benar-benar relevan dengan tugas, tanggung jawab, dan harapan terhadap pendidik maupun tenaga kependidikan. Di antara sekian banyak indikator yang mungkin dikembangkan, terdapat empat indikator kunci yang menjadi fondasi utama: kualitas, efektivitas, kontribusi, dan kolaborasi.

Indikator pertama, kualitas, merujuk pada derajat keunggulan kerja yang ditampilkan dalam hasil, proses, dan dampak tugas pendidik maupun tendik. Dalam konteks guru SMK, kualitas dapat ditunjukkan melalui perencanaan pembelajaran yang komprehensif, penyampaian materi yang kontekstual dengan dunia kerja, serta asesmen yang valid dan memberikan informasi bermakna untuk perbaikan pembelajaran. Sementara bagi tenaga kependidikan, kualitas tercermin dari akurasi layanan, ketepatan data, serta kemudahan akses yang diberikan kepada guru, siswa, dan stakeholder lainnya.

Penting dipahami bahwa kualitas tidak hanya diukur dari output, tetapi juga dari komitmen terhadap standar profesional. Seorang guru SMK yang terus memperbarui kompetensinya melalui pelatihan industri, penggunaan teknologi dalam pembelajaran, atau pengembangan modul ajar mandiri mencerminkan kualitas tinggi. Demikian pula seorang staf TU yang memiliki sistem kerja yang tertib, memiliki SOP yang jelas, dan konsisten dalam menerapkannya menunjukkan kualitas layanan administratif yang prima.

Indikator kedua adalah efektivitas, yaitu sejauh mana pendidik atau tendik menyelesaikan tugasnya dengan hasil optimal dalam batasan waktu, sumber daya, dan kondisi yang tersedia. Efektivitas mencerminkan kecakapan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pekerjaan. Dalam SMK, ini bisa dilihat pada guru yang mampu menyelesaikan RPP,



melaksanakan praktik kerja siswa, melakukan remedial, sekaligus mendokumentasikannya dengan rapi, tanpa mengorbankan mutu.

Efektivitas juga erat kaitannya dengan prioritas dan manajemen waktu. Guru dan tendik yang efektif adalah mereka yang mampu membedakan tugas penting dari tugas mendesak, mengelola ritme kerja, serta menjaga produktivitas tanpa menciptakan beban berlebihan bagi diri sendiri maupun orang lain. Di sinilah evaluasi efektivitas harus dikaitkan pula dengan indikator stres kerja, kejenuhan profesional, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Selanjutnya, indikator ketiga adalah kontribusi. Ini mencerminkan sejauh mana individu memberikan nilai tambah kepada pengembangan institusi, di luar tugas formal yang diberikan. Kontribusi bukanlah sekadar aktivitas tambahan, tetapi bentuk partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan bersama. Guru yang menjadi penggerak dalam kegiatan OSIS, ketua tim akreditasi, atau kontributor dalam pengembangan kurikulum lokal memiliki kontribusi strategis. Begitu pula tendik yang membantu mengembangkan sistem pelaporan digital, menertibkan arsip sekolah, atau menjadi bagian aktif dari tim SPMI.

Dalam kerangka KPA, kontribusi harus didefinisikan dengan indikator yang konkret dan terukur. Ini bisa berupa jumlah kegiatan sekolah yang diikuti, peran dalam forum internal sekolah, inisiatif perbaikan layanan, atau keterlibatan dalam kemitraan sekolah dengan DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri). Penilaian kontribusi yang akuntabel akan memberikan ruang pengakuan terhadap kerja tak terlihat (*invisible work*) yang sering kali tidak tercatat dalam sistem formal tetapi berdampak besar terhadap budaya sekolah.

Indikator keempat adalah kolaborasi, yaitu kemampuan bekerja bersama dengan pihak lain secara harmonis, produktif, dan saling melengkapi. Dunia pendidikan tidak lagi bisa dijalankan secara individualistik. Di SMK, yang penuh dengan kegiatan tim seperti *teaching factory*, PKL, proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5BK), serta manajemen kelas lintas guru, kolaborasi menjadi kunci keberhasilan. Oleh karena itu, KPA



menilai seberapa baik seseorang mampu menjadi anggota tim yang koope-
ratif, komunikatif, dan kontributif.

Kolaborasi juga mencerminkan kemampuan interpersonal, seperti empati, asertivitas, negosiasi, dan manajemen konflik. Penilaian terhadap kolaborasi harus memasukkan elemen observasi sejawat, umpan balik dari atasan, serta refleksi diri. Dengan demikian, indikator ini tidak hanya mengukur kemampuan bekerja sama, tetapi juga kemauan untuk memperbaiki diri demi sinergi tim yang lebih baik.

Empat indikator kunci ini—kualitas, efektivitas, kontribusi, kolaborasi—dapat dioperasionalkan dalam bentuk rubrik penilaian yang jelas. Misalnya, dalam indikator kolaborasi, tingkatan skor dapat dimulai dari “pasif dalam tim”, “ikut serta jika ditugaskan”, hingga “inisiatif menggerakkan kolaborasi lintas tim”. Rubrik semacam ini penting untuk menjaga objektivitas dan meminimalisasi bias subjektif dalam penilaian.

Dalam menyusun instrumen KPA, setiap indikator dapat diberikan bobot sesuai dengan prioritas sekolah. Sekolah yang sedang mengembangkan *teaching factory*, misalnya, dapat memberikan bobot lebih tinggi pada kolaborasi dan kontribusi. Sebaliknya, sekolah yang sedang fokus pada mutu akademik dasar dapat memprioritaskan indikator kualitas dan efektivitas. Dengan demikian, KPA tetap fleksibel dan relevan dengan arah kebijakan sekolah.

Indikator-indikator ini juga sejalan dengan kompetensi profesional guru dan pendidik yang dicanangkan oleh Kemendikbudristek maupun UNESCO. Kualitas dan efektivitas mengacu pada standar performa kerja; kontribusi mencerminkan keterlibatan warga sekolah dalam pengembangan institusi; dan kolaborasi menjadi dasar dari transformasi budaya organisasi yang sehat. Ini menjadikan KPA tidak hanya alat ukur, tetapi sarana transformasi budaya kerja.

Penilaian terhadap indikator-indikator ini tidak boleh dilakukan secara sepihak. Mekanisme *multi-source feedback*—gabungan antara *self-assessment*, *peer review*, dan *supervisor evaluation*—akan menghasilkan data



yang lebih adil dan representatif. Guru dan tendik pun akan merasa lebih dihargai jika suara mereka didengar dalam proses evaluasi.

Untuk memperkuat kualitas pengukuran, indikator-indikator ini juga perlu dikaitkan dengan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif bisa berupa rekap kehadiran, ketuntasan siswa, waktu respons layanan. Sementara data kualitatif bisa berasal dari wawancara, catatan observasi, atau refleksi naratif. Integrasi kedua jenis data ini menghasilkan penilaian yang komprehensif.

Akhirnya, indikator-indikator kunci dalam KPA harus menjadi bagian dari proses pembelajaran organisasi. Evaluasi tidak berhenti pada angka atau skor, tetapi harus ditindaklanjuti dengan diskusi reflektif, penetapan program peningkatan, dan penguatan kapasitas individu maupun tim. Evaluasi yang benar akan menciptakan ekosistem kerja yang sehat, adil, dan berkelanjutan.

Dengan menguatkan empat indikator utama—kualitas, efektivitas, kontribusi, kolaborasi—KPA dapat menjadi instrumen yang tidak hanya objektif dan akuntabel, tetapi juga membangun semangat profesionalisme dan kolaborasi di lingkungan SMK. Ini bukan sekadar soal menilai, tetapi tentang menciptakan sistem kerja yang menghidupkan potensi, memberi ruang pertumbuhan, dan mengangkat martabat pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pilar utama kemajuan pendidikan vokasi.

Validitas konseptual KPA dibanding model lain (KPI, PKG)

Dalam sistem penilaian kinerja di institusi pendidikan, keberadaan berbagai model seperti KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), KPI (Key Performance Indicator), dan PKG (Penilaian Kinerja Guru) menciptakan keragaman dalam pendekatan evaluatif. Namun, keragaman ini juga menuntut kejelasan konseptual agar tidak terjadi tumpang tindih, kebingungan teknis, atau bias penilaian yang justru mengaburkan esensi kinerja. Oleh sebab itu, penting dilakukan kajian perbandingan antar model ini—khususnya dalam aspek validitas konseptual—untuk menegaskan posisi strategis KPA sebagai instrumen evaluasi yang unggul, fleksibel, dan kontekstual bagi SMK.



Validitas konseptual merujuk pada sejauh mana suatu instrumen evaluasi benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam konteks ini, KPA dirancang dengan kerangka yang secara langsung menyangkut aspek esensial dari kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Ia tidak hanya mengukur pencapaian kerja, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai organisasi seperti akuntabilitas, integritas, kolaborasi, dan kontribusi institusional. Bandingkan hal ini dengan KPI yang sering kali berfokus semata pada output kuantitatif, atau PKG yang menekankan aspek administratif dan pedagogik dengan ruang inovasi yang terbatas.

Model KPI memang unggul dalam kejelasan target. Dalam organisasi bisnis, KPI sangat efektif untuk memonitor produktivitas, efisiensi, dan target kerja berbasis angka. Namun dalam dunia pendidikan, terutama di SMK, pendekatan ini bisa menjadi terlalu sempit dan teknokratis. Guru bukan mesin produksi, dan keberhasilan pendidikan tidak dapat direduksi menjadi angka semata. KPA mengambil posisi tengah: ia tetap memuat aspek kuantitatif, tetapi diperkaya dengan dimensi kualitatif seperti keterlibatan, nilai tambah institusional, dan refleksi profesional.

Sementara PKG sebagai model resmi yang digunakan Kemendikbudristek untuk menilai guru negeri memang memiliki pijakan kebijakan kuat. PKG berorientasi pada pemenuhan empat kompetensi dasar guru: pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Namun PKG sering dikritik karena terlalu kaku, bersifat administratif, dan kurang kontekstual terhadap dinamika dunia kerja di SMK. Di sinilah KPA menawarkan validitas yang lebih tinggi karena disesuaikan dengan kebutuhan riil pendidikan vokasi—mulai dari teaching factory, kolaborasi dengan industri, hingga pengembangan proyek berbasis kompetensi.

Dari perspektif desain instrumen, KPA memiliki fleksibilitas konseptual yang lebih adaptif. Jika KPI mengandalkan indikator baku dan kuantitatif, dan PKG menggunakan formulir dengan parameter tertutup, maka KPA menggunakan model multidimensi dan rubrik terbuka. Guru dan pendidik dinilai dari dimensi seperti kualitas kerja, efektivitas, kontribusi, kolaborasi, inovasi, dan pengembangan diri—yang semuanya dapat



disesuaikan dengan visi strategis sekolah. Validitas KPA tidak hanya berasal dari indikatornya, tetapi dari kemampuan instrumen ini untuk memotret realitas kerja yang kompleks dan dinamis.

KPA juga memiliki keunggulan dalam mekanisme triangulasi data. Penilaian tidak hanya bersumber dari atasan langsung, seperti dalam PKG, atau dari sistem pelaporan seperti pada KPI. Sebaliknya, KPA menggunakan pendekatan multi-sumber: observasi, refleksi diri, umpan balik sejawat, dan dokumentasi kinerja. Dengan demikian, validitasnya diperkuat oleh kedalaman dan keragaman data, bukan semata oleh struktur hirarkis organisasi. Ini memperkuat keadilan dalam penilaian, serta mengurangi efek bias pribadi dalam proses evaluasi.

Di sisi lain, PKG dan KPI cenderung lebih berorientasi ke masa lalu—menilai apa yang telah terjadi. KPA menggabungkan orientasi masa lalu (evaluasi kinerja), masa kini (refleksi dan penguatan), dan masa depan (rencana pengembangan individu). Dengan pendekatan ini, KPA menjadi lebih dari sekadar alat ukur; ia adalah alat pengembangan karier dan peningkatan mutu institusi. Seorang guru yang memperoleh skor KPA tinggi tidak hanya mendapat pengakuan, tetapi juga rekomendasi peningkatan ke jenjang fungsional, pelibatan dalam proyek strategis sekolah, atau pengusulan program pelatihan lanjutan.

Validitas KPA juga diperkuat oleh konteks desain yang memperhatikan nilai-nilai etis. Tidak seperti KPI yang cenderung netral secara moral, dan PKG yang bersifat prosedural, KPA mengandung nilai keadilan (fairness), transparansi, akuntabilitas, dan keterbukaan terhadap kritik. Evaluasi tidak dilakukan secara sembunyi-sembunyi, tetapi terbuka, dialogis, dan berbasis bukti. Guru atau tendik yang merasa tidak puas dengan hasilnya, dapat menyampaikan klarifikasi berbasis dokumen kerja. Ini menunjukkan bahwa KPA lebih “manusiawi” dibanding model lain.

Dalam hal integrasi kelembagaan, KPA juga memiliki kompatibilitas tinggi dengan sistem penjaminan mutu sekolah. Ia dapat disinkronkan dengan SPMI, dashboard Rapor Pendidikan, dan sistem evaluasi berbasis ISO 21001. Ini memberi peluang bagi sekolah untuk menjadikan KPA



sebagai sumber utama data perbaikan mutu SDM, penyusunan program peningkatan kapasitas, serta laporan pertanggungjawaban kepada publik.

Walaupun demikian, validitas KPA bukan tanpa tantangan. Salah satu tantangan adalah memastikan semua pihak memahami indikator secara seragam. Oleh karena itu, sebelum implementasi, perlu dilakukan pelatihan intensif, penyusunan pedoman praktis, dan penyepakatan makna antar pemangku kepentingan. Tanpa itu, fleksibilitas KPA bisa berubah menjadi ambiguitas, dan membuka celah subjektivitas.

Namun secara keseluruhan, jika dibandingkan dengan KPI dan PKG, KPA unggul dalam hal integrasi nilai, fleksibilitas desain, kedalaman makna, dan kontekstualisasi terhadap realitas kerja pendidik serta tendik di SMK. Ia bukan sekadar alat evaluasi, tetapi medium refleksi, pengakuan, dan pengembangan. Validitasnya tidak hanya terletak pada ketepatan ukur, tetapi pada kemampuannya untuk menghidupkan potensi dan martabat profesional para pelaku pendidikan.

Dengan demikian, KPA layak dijadikan model utama dalam reformasi sistem penilaian kinerja pendidikan di SMK. Ia adalah cermin yang jujur, bukan sekadar kamera pengawas; ia adalah sahabat dalam pengembangan, bukan hanya pengukur kesalahan. Di tangan yang tepat, KPA dapat mengubah budaya evaluasi dari yang menakutkan menjadi yang memotivasi, dari yang menghukum menjadi yang memberdayakan.

Peran KPA dalam perencanaan karier dan promosi jabatan

Dalam dunia pendidikan, karier pendidik dan tenaga kependidikan (tendik) tidak hanya berkembang melalui mekanisme formal birokrasi, melainkan juga melalui sistem evaluasi yang adil, terstruktur, dan bermakna. Di sinilah KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) menempati posisi strategis: bukan sekadar sebagai alat ukur kinerja tahunan, tetapi sebagai kompas karier yang memberi arah, legitimasi, dan dorongan pengembangan profesional secara sistematis. KPA memungkinkan perencanaan karier dan promosi jabatan dilakukan secara transparan, berbasis bukti, dan selaras dengan visi mutu pendidikan di SMK.



Berbeda dari sistem evaluasi tradisional yang bersifat deskriptif atau administratif, KPA dirancang untuk memetakan tidak hanya performa masa lalu, tetapi juga potensi masa depan. KPA mampu menunjukkan kompetensi, kontribusi, dan konsistensi individu secara longitudinal. Guru atau tendik yang selama tiga tahun berturut-turut menunjukkan kualitas kerja tinggi, kontribusi inovatif, serta kolaborasi lintas bidang akan memiliki rekam jejak yang kuat—yang dapat digunakan sebagai dasar argumentatif dalam pengajuan kenaikan jabatan atau pengembangan karier lebih lanjut.

Salah satu keunggulan KPA adalah kemampuannya mengintegrasikan peran evaluatif dan pengembangan. Instrumen KPA tidak hanya menilai apa yang telah dicapai, tetapi juga merekomendasikan langkah-langkah pengembangan. Sebagai contoh, jika seorang guru menunjukkan kinerja baik dalam perencanaan pembelajaran tetapi rendah dalam inovasi kelas digital, maka hasil KPA bisa menjadi dasar program coaching atau pelatihan TIK. Dengan demikian, perencanaan karier menjadi responsif terhadap kebutuhan individu dan institusi.

KPA juga memungkinkan pemetaan potensi SDM sekolah. Dengan mengelompokkan data KPA dari seluruh guru dan tendik, kepala sekolah dan tim manajemen dapat menyusun talent mapping. Guru dengan skor KPA tinggi pada indikator kontribusi dan kolaborasi, misalnya, dapat dipertimbangkan menjadi koordinator program sekolah, mentor sejawat, atau kandidat kepala program keahlian. Tendik dengan KPA unggul dalam efektivitas dan akurasi kerja administratif dapat disiapkan untuk promosi struktural atau penugasan lintas unit.

Dalam konteks pengajuan kenaikan pangkat dan jabatan fungsional, KPA juga dapat berfungsi sebagai dokumen pendukung yang sah. Karena KPA berbasis bukti kinerja yang terukur, terdokumentasi, dan multi-perspektif (supervisor, sejawat, dan diri sendiri), maka ia dapat digunakan sebagai lampiran penguat dalam usulan jabatan fungsional guru atau tendik, baik untuk jenjang pertama maupun madya. Hal ini sejalan dengan pendekatan meritokrasi dalam birokrasi pendidikan.



Di sisi lain, KPA juga membantu memfasilitasi proses rotasi dan redistribusi SDM secara objektif. Guru yang memiliki skor KPA rendah secara konsisten dapat diberikan pendampingan khusus atau dirotasi ke tugas yang lebih sesuai. Sebaliknya, guru atau tendik yang menunjukkan konsistensi kinerja tinggi dapat ditugaskan pada program prioritas sekolah, seperti teaching factory, digitalisasi sekolah, atau kemitraan dengan industri. Proses ini bukan bentuk hukuman atau hadiah semata, tetapi strategi distribusi SDM yang berbasis performa dan kebutuhan institusi.

Penting untuk digarisbawahi bahwa keberhasilan KPA dalam perencanaan karier sangat tergantung pada komitmen institusi untuk menjadikannya sistem yang hidup. Artinya, KPA tidak boleh diposisikan sebagai “ritual tahunan” belaka, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang terintegrasi dalam manajemen SDM sekolah. Untuk itu, diperlukan pemimpin sekolah yang memahami filosofi KPA, serta berani menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

Lebih lanjut, KPA juga dapat diintegrasikan dengan sistem reward dan incentive berbasis kinerja. Guru atau tendik dengan skor KPA terbaik dalam satuan pendidikan dapat diberi penghargaan berupa beasiswa pengembangan diri, insentif prestasi, atau kesempatan mengikuti pelatihan luar negeri. Insentif semacam ini akan mendorong iklim kompetisi sehat dan profesionalisme, tanpa mengorbankan prinsip keadilan.

KPA juga memberi ruang kepada guru dan tendik untuk melakukan perencanaan karier mandiri. Dengan mengetahui kekuatan dan area yang perlu dikembangkan melalui hasil KPA, individu dapat menyusun rencana jangka pendek (misalnya pelatihan kompetensi digital), menengah (seperti melanjutkan studi), hingga jangka panjang (menuju jabatan fungsional ahli). Proses ini mencerminkan konsep career self-management, di mana individu mengambil peran aktif dalam perjalanan profesionalnya.

Dari sudut pandang regulasi, KPA juga dapat disinkronkan dengan Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021 tentang penilaian kinerja guru dan kepala sekolah. Dengan tetap mengacu pada kompetensi inti yang ditetapkan pemerintah, KPA memberikan fleksibilitas dalam pengembangan



indikator sesuai konteks sekolah. Ini menjadikannya relevan secara normatif sekaligus kontekstual.

Peran KPA dalam promosi jabatan juga erat kaitannya dengan pembangunan portofolio digital guru dan tendik. Setiap data dan dokumen yang menjadi bagian dari KPA (seperti modul ajar, dokumentasi pembelajaran, laporan kerja tim) dapat diarsipkan sebagai bukti pengembangan diri. Dengan pendekatan ini, guru dan tendik memiliki jejak digital profesional (professional footprint) yang dapat diakses dan digunakan dalam seleksi program profesional.

KPA juga membuka ruang dialog antara individu dan organisasi. Hasil penilaian dapat dibahas dalam sesi performance review meeting antara guru/tendik dan kepala sekolah, untuk bersama-sama menyusun rencana pengembangan pribadi. Proses ini tidak hanya memperkuat hubungan kerja, tetapi juga menciptakan budaya saling percaya dan kesalingan dalam membangun mutu.

Pada akhirnya, KPA adalah alat yang membawa pendidikan vokasi ke arah manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja yang berkelanjutan. Dengan menjadikan KPA sebagai referensi utama dalam perencanaan karier dan promosi jabatan, sekolah bukan hanya menjadi tempat bekerja, tetapi juga ruang bertumbuh bagi setiap insan pendidik dan tenaga kependidikan.

Desain KPA untuk Pendidik SMK

Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang adil, aplikatif, dan kontekstual bagi guru SMK bukan sekadar tugas administratif, melainkan upaya strategis dalam memperkuat ekosistem pembelajaran vokasional yang berorientasi mutu. Setelah pada bab sebelumnya kita membahas dasar filosofis dan dimensi konseptual KPA secara umum, kini fokus diarahkan pada ranah implementatif: bagaimana merancang dan menerapkan KPA secara spesifik bagi para pendidik SMK, dengan mempertimbangkan



keunikan profesi guru vokasi yang sangat dinamis, produktif, dan menuntut keterpaduan antara teori dan praktik.

Guru di SMK memiliki tantangan tersendiri yang berbeda dengan guru di jenjang pendidikan lain. Mereka tidak hanya dituntut untuk menguasai materi dan strategi mengajar, tetapi juga harus mampu menjembatani dunia akademik dengan dunia kerja. Di sinilah letak pentingnya desain KPA yang mampu menangkap substansi kompetensi pedagogik dan profesional guru SMK dalam konteks pendidikan vokasional abad ke-21. Evaluasi kinerja guru SMK tidak cukup hanya menilai RPP atau hasil ujian, melainkan harus mampu merekam praktik nyata dalam mendesain pembelajaran berbasis proyek, mengintegrasikan TIK, memfasilitasi teaching factory, dan menghasilkan karya nyata bersama siswa.

Bab ini akan membedah secara rinci lima aspek penting dalam mendesain KPA untuk guru SMK. Pertama, akan dibahas kriteria kompetensi pedagogik dan profesional yang menjadi fondasi dalam menilai mutu guru, berdasarkan kerangka nasional maupun standar UNESCO. Kompetensi ini harus diterjemahkan ke dalam indikator kinerja yang jelas, terukur, dan realistis dalam konteks pembelajaran vokasional.

Kedua, kita akan mengulas bagaimana inovasi pembelajaran dan penggunaan TIK dapat dijadikan salah satu domain utama dalam penilaian. Di era digital, guru SMK dituntut tidak hanya melek teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya ke dalam pembelajaran untuk meningkatkan pengalaman belajar siswa. KPA harus bisa menangkap kualitas dan konsistensi inovasi ini, bukan sekadar mencatat keberadaan perangkat digital.

Ketiga, penting untuk mengakomodasi penilaian kinerja berbasis proyek atau karya siswa, yang mencerminkan filosofi pembelajaran vokasi: belajar melalui karya nyata. Proyek-proyek yang dihasilkan siswa di bawah bimbingan guru bukan hanya menjadi bukti keberhasilan siswa, tetapi juga indikator kinerja guru. Oleh karena itu, dalam KPA, dimensi ini harus dirancang secara eksplisit, dengan indikator keberhasilan yang dapat diverifikasi dan divalidasi.



Keempat, kita akan mendalami instrumen-instrumen pendukung KPA seperti observasi kelas, logbook profesional, dan portofolio pembelajaran. Ketiganya merupakan alat bukti kinerja yang bersifat triangulatif dan berorientasi pada praktik riil. Logbook dan portofolio menjadi bentuk konkret dari rekam jejak kerja guru secara harian dan tematik, sementara observasi kelas memungkinkan refleksi dan umpan balik langsung.

Kelima, bab ini akan menyajikan contoh dan struktur rubrik penilaian kuantitatif dan kualitatif, yang dapat diterapkan untuk guru normatif-adaptif (seperti Bahasa Indonesia, PPKn) dan guru produktif (misalnya, Teknik Kendaraan Ringan atau Tata Boga). Rubrik ini akan menjadi jantung KPA, karena merekalah yang menjembatani antara indikator konseptual dan realitas di lapangan. Rubrik disusun tidak hanya untuk memberi skor, tetapi untuk memandu peningkatan kualitas dan refleksi profesi secara berkelanjutan.

Melalui desain KPA yang matang, inklusif, dan berbasis kebutuhan nyata pendidik SMK, sekolah tidak hanya memiliki alat untuk mengukur, tetapi juga memotivasi dan mengembangkan para guru sebagai agen utama transformasi pendidikan vokasi. Bab ini diharapkan menjadi panduan implementatif bagi kepala sekolah, tim penjaminan mutu, dan guru itu sendiri dalam membangun sistem evaluasi yang tidak menakutkan, melainkan mencerahkan dan memampukan.

Kriteria kompetensi pedagogik & profesional

Kompetensi merupakan fondasi utama dalam mengukur kualitas dan performa pendidik, terlebih dalam konteks pendidikan vokasi seperti di SMK. Dalam pengembangan KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), kriteria kompetensi yang digunakan tidak boleh bersifat umum dan seragam begitu saja, melainkan harus mempertimbangkan dimensi khusus dari pendidikan kejuruan, seperti keterpaduan antara teori dan praktik, relevansi dunia kerja, serta fleksibilitas terhadap dinamika industri. Oleh sebab itu, penting untuk menetapkan indikator yang mencerminkan dua



pilar utama: kompetensi pedagogik dan profesional, yang masing-masing memiliki kontribusi krusial dalam keberhasilan proses dan hasil pembelajaran vokasional.

Kompetensi pedagogik merujuk pada kemampuan guru dalam memahami peserta didik secara mendalam, merancang strategi pembelajaran yang sesuai, mengelola kelas dengan baik, serta melakukan evaluasi yang efektif. Dalam konteks SMK, ini berarti guru harus mampu mengadaptasi pembelajaran yang berorientasi praktik, menggunakan pendekatan kontekstual, dan mampu memfasilitasi pembelajaran kolaboratif. Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi pedagogik merupakan syarat utama yang harus dimiliki setiap guru sebagai bentuk tanggung jawab terhadap proses pendidikan yang bermutu.

Di sisi lain, kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan materi, struktur, dan metodologi keilmuan, serta kemampuan mengaktualisasikan materi dalam konteks pembelajaran. Dalam pendidikan kejuruan, profesionalisme guru tidak hanya diukur dari pengetahuan teoretis, tetapi juga keterampilan praktik yang mutakhir, kemampuan mengikuti perkembangan industri, serta kemauan untuk terus belajar melalui sertifikasi, pelatihan, dan kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Penilaian kompetensi pedagogik dalam KPA tidak cukup hanya menilai kemampuan guru dalam menyusun RPP atau mengelola kelas. KPA harus mampu menggali seberapa jauh guru mampu menerjemahkan kebutuhan siswa ke dalam model pembelajaran berbasis proyek (project-based learning), pembelajaran berbasis masalah (problem-based learning), atau pembelajaran kolaboratif lintas mata pelajaran. Dalam konteks SMK, pedagogik tidak cukup hanya “mengajar”, tetapi harus “mendampingi, membimbing, dan mengarahkan” proses belajar yang aktif dan terlibat.

Untuk kompetensi profesional, guru SMK dituntut menunjukkan kapabilitas tidak hanya dalam menjelaskan materi, tetapi juga dalam mendemonstrasikan aplikasi konkret dari materi tersebut dalam bentuk simulasi kerja, praktik bengkel, maupun kerja lapangan. Misalnya, guru produktif jurusan Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ) harus mampu



menunjukkan praktik perakitan dan troubleshooting perangkat jaringan, bukan sekadar menjelaskan teori TCP/IP. KPA dalam aspek ini perlu memasukkan indikator konkrit seperti keaktifan guru dalam mengembangkan media praktik, pelatihan industri, atau proyek kerja sama dengan DUDI.

Pendekatan UNESCO tentang kompetensi guru vokasi menekankan integrasi antara tiga domain utama: content knowledge, pedagogical knowledge, dan technological knowledge. Dalam hal ini, desain KPA harus mengakomodasi ketiganya secara proporsional. Seorang guru yang unggul dalam pedagogik tetapi rendah dalam penguasaan teknologi industri digital dapat dikategorikan sebagai “belum lengkap” dalam profesionalismenya. Maka penilaian KPA harus mampu menjadi detektor kekuatan dan kekurangan kompetensi guru secara holistik.

Lebih lanjut, kompetensi pedagogik juga mencakup kemampuan untuk membedakan gaya belajar siswa, memahami karakteristik generasi Z yang membutuhkan pendekatan belajar berbasis visual, digital, dan kontekstual, serta memberikan umpan balik yang membangun. KPA sebaiknya mengukur seberapa jauh guru menggunakan data hasil belajar untuk menyusun strategi perbaikan, bukan sekadar mencatat nilai akhir siswa.

Kompetensi profesional juga harus mencakup kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Dalam KPA, dapat dimasukkan indikator seperti keterlibatan guru dalam seminar, pelatihan, sertifikasi kompetensi, serta kontribusi dalam penyusunan modul ajar atau artikel ilmiah. Guru yang aktif mengembangkan diri akan menunjukkan konsistensi kinerja yang lebih tinggi dan memiliki kesiapan menghadapi tantangan pembelajaran yang terus berubah.

Penting juga dalam KPA untuk membedakan antara guru normatif-adaptif dan guru produktif, karena masing-masing memiliki karakteristik kompetensi yang berbeda. Guru normatif seperti Bahasa Indonesia, Matematika, atau PPKn, akan lebih kuat dinilai pada dimensi pedagogik dan kemampuan membangun pemahaman konseptual. Sedangkan guru produktif seperti Tata Boga, Teknik Otomotif, atau Multimedia, harus



memiliki kompetensi profesional yang nyata melalui rekam jejak pelaksanaan praktik kerja, teaching factory, dan pengawasan langsung di lapangan.

Rubrik penilaian dalam KPA pada aspek pedagogik dapat mencakup indikator seperti: perencanaan berbasis kebutuhan siswa, diferensiasi pembelajaran, strategi evaluasi formatif, serta kemampuan mengelola interaksi kelas. Sedangkan pada aspek profesional, indikator seperti: keaktifan mengikuti pelatihan industri, pengembangan perangkat ajar berbasis industri, penggunaan perangkat teknologi spesifik bidang, dan keberhasilan dalam membimbing siswa pada lomba keterampilan menjadi relevan.

Aspek kolaborasi lintas bidang juga menjadi bagian dari kompetensi profesional. Guru SMK tidak bekerja dalam ruang tertutup, melainkan sering berkolaborasi dengan guru lain, instruktur industri, atau mitra eksternal. Oleh karena itu, indikator kolaborasi dalam KPA menjadi bagian penting yang menunjukkan profesionalisme dalam membangun jejaring dan praktik kerja terpadu.

Pendekatan humanistik juga harus dibangun dalam proses penilaian ini. Kriteria pedagogik dan profesional yang ditentukan dalam KPA bukan ditujukan untuk “menilai siapa yang lemah”, tetapi untuk memotret kekuatan dan memberi arah pengembangan. Evaluasi berbasis KPA harus dirancang sebagai proses reflektif yang membuka ruang dialog antara guru dengan evaluator, agar terjadi proses pembelajaran bersama.

Dalam konteks transformasi digital, indikator kompetensi profesional juga harus mencakup penguasaan platform pembelajaran daring, penggunaan LMS, integrasi multimedia dalam pembelajaran, serta kemampuan merancang asesmen digital. Guru yang mampu menguasai TIK tidak hanya memudahkan pembelajaran, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan relevansi ajar.

Penting untuk diingat bahwa KPA bukan alat penilaian tunggal, melainkan bagian dari sistem pengembangan karier. Oleh karena itu, kompetensi pedagogik dan profesional yang diukur harus mengacu pada career progression framework yang memungkinkan guru berkembang dari jenjang awal hingga menjadi guru ahli.



Penerapan indikator kompetensi dalam KPA juga harus mempertimbangkan karakteristik lokal sekolah. Misalnya, SMK dengan program keahlian Teknik Gambar Bangunan akan berbeda dengan SMK Pariwisata. Maka, penyusunan indikator KPA sebaiknya dilakukan melalui pendekatan partisipatif, di mana guru dilibatkan dalam merumuskan indikator yang paling relevan dengan konteks dan tantangan bidangnya.

Kompetensi tidak bersifat statis. Dalam pendidikan vokasi yang dinamis, indikator dalam KPA perlu ditinjau secara berkala, minimal setiap tahun, untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi, kurikulum nasional, dan kebutuhan industri. Dengan begitu, KPA akan selalu menjadi alat yang hidup dan kontekstual, bukan formulir mati yang hanya diisi sekali setahun.

Akhirnya, kriteria kompetensi pedagogik dan profesional dalam KPA bukan hanya menjadi acuan evaluasi, tetapi sekaligus menjadi cermin bagi guru untuk melihat dirinya, merefleksi kekuatan dan keterbatasannya, serta menjadi peta jalan pengembangan diri yang konsisten dan berkelanjutan.

Pengukuran inovasi pembelajaran dan penggunaan TIK

Inovasi dalam pembelajaran bukan lagi pilihan, melainkan keniscayaan bagi pendidik SMK yang ingin menghadirkan proses belajar yang relevan, menarik, dan berdampak. Dalam konteks pendidikan vokasi abad ke-21, guru tidak sekadar menjadi penyampai pengetahuan, melainkan fasilitator proses penciptaan pengetahuan dan keterampilan. Karena itulah, KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) harus mengakomodasi dimensi inovasi pembelajaran dan penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai salah satu pilar utama dalam menilai kinerja pendidik secara utuh.

Inovasi pembelajaran dapat dipahami sebagai upaya guru dalam menciptakan cara-cara baru, lebih efektif, dan adaptif dalam menyampaikan materi serta memfasilitasi pembelajaran siswa. Di SMK, bentuk inovasi ini bisa hadir dalam berbagai wajah: mulai dari pengembangan modul pembelajaran digital, penggunaan simulasi industri, pelibatan siswa dalam



project-based learning berbasis kebutuhan industri, hingga pengintegrasian augmented reality atau platform digital interaktif.

Namun demikian, inovasi tidak dapat dinilai hanya dari “keunikan ide”. Inovasi yang baik adalah inovasi yang relevan, aplikatif, dan meningkatkan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, dalam KPA, pengukuran inovasi harus memiliki kriteria yang jelas. Beberapa indikator yang dapat digunakan antara lain: kebermanaknaan inovasi terhadap pencapaian kompetensi dasar, keterlibatan aktif siswa, peningkatan motivasi belajar, serta keterkaitan dengan kebutuhan dunia kerja.

Di sisi lain, penggunaan TIK bukan sekadar penggunaan perangkat keras seperti laptop, LCD, atau internet. Lebih dari itu, penggunaan TIK dalam pembelajaran harus terarah, terencana, dan berkontribusi terhadap hasil belajar. Misalnya, guru yang menggunakan Learning Management System (LMS) seperti Google Classroom atau Moodle untuk mengelola materi, evaluasi, dan umpan balik secara digital menunjukkan bentuk penguasaan TIK yang mendalam.

KPA perlu mengukur kualitas integrasi TIK, bukan hanya keberadaan alat. Apakah guru menggunakan TIK untuk menyajikan informasi secara visual, memfasilitasi kolaborasi siswa, memperkuat asesmen formatif, atau bahkan memungkinkan siswa mengeksplorasi dunia industri secara virtual? Setiap bentuk integrasi ini harus diobservasi, didokumentasikan, dan dinilai dalam sistem KPA.

Untuk menilai inovasi pembelajaran secara adil, KPA sebaiknya dilengkapi dengan rubrik penilaian inovasi, yang menilai kreativitas, relevansi, penerapan, dan dampaknya terhadap pembelajaran. Rubrik ini tidak hanya digunakan oleh evaluator, tetapi juga bisa menjadi instrumen refleksi diri bagi guru. Guru dapat mengajukan satu atau dua inovasi unggulan yang telah diterapkan, dilengkapi dokumentasi, hasil evaluasi, dan tanggapan siswa.

Dokumentasi menjadi bagian penting dalam pembuktian inovasi. Guru perlu menyimpan dan menyajikan bukti nyata seperti: video pembelajaran inovatif, hasil produk siswa, desain modul digital, atau laporan



reflektif penerapan metode baru. Semua ini menjadi bagian dari portofolio kinerja yang dapat dikaji secara objektif dalam KPA.

Dalam konteks SMK, penggunaan TIK juga mencakup penggunaan perangkat lunak industri. Misalnya, guru Desain Komunikasi Visual (DKV) yang menggunakan Adobe Illustrator dan InDesign, guru Teknik Bangunan yang menggunakan AutoCAD, atau guru Akuntansi yang mengajarkan aplikasi Accurate atau MyOB. Penguasaan dan penerapan perangkat lunak ini dalam proses belajar menjadi indikator profesionalisme sekaligus inovasi berbasis teknologi.

Selain guru produktif, guru normatif-adaptif juga dituntut melakukan inovasi pembelajaran. Guru Bahasa Inggris, misalnya, dapat menggunakan platform seperti Duolingo atau Kahoot untuk membangun pembelajaran yang menyenangkan dan interaktif. Guru PPKn bisa memanfaatkan video edukatif untuk menggugah empati dan pemahaman nilai-nilai kebangsaan. Dalam KPA, peran guru dalam menciptakan “pembelajaran bermakna” melalui media digital harus diakui sebagai indikator kinerja yang sah.

KPA juga dapat mengukur konsistensi dan keberlanjutan inovasi. Tidak cukup bagi guru melakukan satu kali inovasi dalam setahun. Sistem penilaian harus mampu melihat kesinambungan penerapan inovasi dari waktu ke waktu, termasuk apakah guru melakukan perbaikan berdasarkan evaluasi sebelumnya. Di sinilah pentingnya logbook profesional sebagai pelacak aktivitas pembelajaran guru secara berkala.

Dalam penilaian kinerja guru, kolaborasi dalam inovasi juga dapat menjadi indikator. Guru yang berkolaborasi lintas mata pelajaran atau dengan industri untuk menciptakan proyek bersama menunjukkan kapasitas inovatif dan komitmen terhadap pengembangan pembelajaran yang lebih integratif. Misalnya, kolaborasi antara guru TKRO (Teknik Kendaraan Ringan) dengan guru Bahasa Indonesia untuk membuat modul praktik berbasis literasi menjadi contoh baik yang layak mendapat pengakuan dalam KPA.

Tentu, tidak semua guru memiliki akses atau keterampilan TIK yang sama. Maka dalam KPA, aspek diferensiasi dan kesiapan individu juga



harus dipertimbangkan. Evaluasi tidak boleh menjadi alat diskriminatif, melainkan pemicu pengembangan. Oleh sebab itu, guru yang belum maksimal dalam penggunaan TIK tapi menunjukkan progres signifikan dari tahun ke tahun tetap harus diakui dalam sistem penilaian.

KPA dapat memberi umpan balik berupa peta kekuatan dan area pengembangan inovasi pembelajaran, sehingga kepala sekolah dapat menyusun program penguatan kapasitas secara tepat sasaran. Guru yang dinilai unggul dalam inovasi dapat dijadikan mentor atau narasumber dalam pelatihan internal, sementara guru lain mendapat bimbingan dalam pengembangan literasi digital atau perencanaan pembelajaran inovatif.

Pengakuan terhadap inovasi juga dapat dikaitkan dengan insentif kinerja atau rekognisi formal. Guru yang berhasil menciptakan inovasi berdampak luas dapat diberi penghargaan sebagai “Guru Inovatif”, akses ke pelatihan lanjutan, atau kesempatan berkolaborasi dalam program pengembangan sekolah. Hal ini akan membentuk budaya kerja yang kompetitif dan produktif.

Lebih jauh, dalam kerangka transformasi digital pendidikan Indonesia, pengukuran inovasi dan TIK dalam KPA harus menjadi prioritas. Inilah wujud konkret dari pelaksanaan agenda Merdeka Belajar yang menempatkan guru sebagai inovator dan pelaku perubahan. Tanpa pengakuan sistemik terhadap inovasi, gerakan transformasi akan kehilangan nyawa.

Penggunaan teknologi juga erat kaitannya dengan efisiensi administrasi dan akuntabilitas pengajaran. Guru yang mendigitalisasi penilaian, absensi, dan pelaporan pembelajaran telah mengambil peran penting dalam meningkatkan tata kelola pembelajaran. KPA harus mampu menilai dimensi ini dalam skema penilaian yang tepat.

KPA pun sebaiknya memfasilitasi penilaian inovasi berbasis peer review, di mana guru lain dapat memberikan masukan atas inovasi yang dilakukan sejawatnya. Hal ini memperkuat budaya profesional, saling belajar, dan menciptakan komunitas pembelajar antarguru yang aktif dan saling menginspirasi.



Akhirnya, pengukuran inovasi dan TIK dalam KPA bukan sekadar menilai kreativitas guru, tetapi juga menjadi strategi untuk menstimulasi ekosistem pembelajaran vokasional yang dinamis dan transformatif. Ketika guru didukung dan diberi ruang untuk berinovasi, maka siswa pun akan tumbuh dalam kultur belajar yang menyenangkan, menantang, dan bermakna.

Penilaian kinerja berbasis proyek/karya siswa

Penilaian kinerja pendidik dalam konteks SMK tidak dapat dilepaskan dari keluaran nyata yang dihasilkan siswa, khususnya dalam bentuk proyek dan karya aplikatif. Dalam ranah vokasional, performa guru tidak hanya tampak dari apa yang diajarkan, tetapi dari seberapa efektif siswa mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam bentuk nyata. Oleh karena itu, pengukuran berbasis proyek atau karya siswa menjadi indikator penting dalam KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), sebagai refleksi sejati dari efektivitas proses pembelajaran dan kualitas kompetensi guru.

Proyek atau karya siswa mencerminkan ketercapaian pembelajaran secara komprehensif. Dalam pendekatan pembelajaran berbasis proyek (Project-Based Learning/PjBL), siswa didorong untuk memecahkan masalah, merancang solusi, dan menghasilkan produk. Di SMK, proyek bisa berupa rakitan mesin, produk tata boga, desain grafis, sistem jaringan komputer, atau karya kewirausahaan. Semuanya membutuhkan bimbingan aktif dari guru yang tidak hanya mengarahkan teknis, tetapi juga mendorong proses berpikir kritis, kolaboratif, dan kreatif.

Dengan demikian, ketika siswa mampu menghasilkan karya yang orisinal, fungsional, dan bernilai estetis atau ekonomis, sesungguhnya itu adalah pantulan dari kinerja guru yang berhasil menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, inspiratif, dan terarah. Maka, KPA harus memuat parameter yang menilai sejauh mana guru membimbing proyek secara sistematis, memberikan umpan balik, dan mengintegrasikan pembelajaran lintas kompetensi dalam proyek tersebut.



Dalam pelaksanaannya, proyek siswa tidak hanya dinilai untuk menilai siswa itu sendiri, tetapi juga menjadi artefak penilaian kinerja guru. Karya tersebut harus dapat ditelusuri prosesnya: bagaimana guru memfasilitasi perencanaan, mengatur alokasi waktu, mendampingi implementasi, dan mengevaluasi hasilnya. Oleh sebab itu, dokumen proyek seperti proposal, logbook, refleksi siswa, serta dokumentasi foto atau video menjadi bagian integral dari portofolio kinerja guru.

Lebih lanjut, penilaian berbasis proyek mencerminkan dimensi hasil dan dampak pembelajaran, dua dimensi yang sering luput dalam penilaian tradisional. Dalam KPA, guru yang berhasil membawa siswa ke dalam pengalaman belajar berbasis proyek, sekaligus mengaitkannya dengan kebutuhan industri, wirausaha, atau isu masyarakat, patut mendapatkan pengakuan lebih. Penilaian ini menjadi jembatan antara ranah akademik dan relevansi dunia nyata.

Aspek lain yang tak kalah penting adalah tingkat keterlibatan siswa dalam proyek. Guru yang hanya menyerahkan proyek sebagai tugas individual tanpa bimbingan bermakna tidak menunjukkan kompetensi yang optimal. Sebaliknya, guru yang membimbing dengan pendekatan mentoring—mendorong eksplorasi ide, mengarahkan proses pengerjaan, serta memberikan refleksi atas hasil—telah menjalankan peran pedagogik aktif yang layak diukur dalam KPA.

KPA juga seharusnya membedakan antara proyek yang bersifat repetitif dan proyek yang menantang dan inovatif. Guru yang mendorong siswa menciptakan solusi baru, melakukan eksperimen desain, atau menghasilkan produk berbasis riset sederhana menunjukkan kualitas pembelajaran yang lebih tinggi. Oleh karena itu, indikator KPA harus memuat dimensi orisinalitas, kompleksitas proyek, dan konteks aplikatif dari karya siswa.

Dalam konteks pendidikan vokasi, proyek siswa yang berkualitas sering kali memiliki potensi untuk dilombakan, dipamerkan, bahkan dipasarkan. KPA dapat menyertakan indikator seperti keberhasilan siswa dalam mengikuti lomba keterampilan siswa (LKS), produk siswa yang masuk dalam teaching factory, atau hasil karya yang dipasarkan di bazar



sekolah. Ini bukan hanya menunjukkan keberhasilan siswa, tetapi juga keberhasilan guru dalam membangun pembelajaran yang produktif dan berorientasi hasil.

Proyek lintas disiplin juga menjadi bentuk pembelajaran yang sangat dianjurkan dalam kurikulum Merdeka Belajar. Guru yang mampu merancang proyek integratif—misalnya antara pelajaran kewirausahaan dengan teknik otomotif atau antara matematika dengan sistem informasi—menunjukkan tingkat perencanaan dan inovasi yang tinggi. Dalam sistem KPA, ini harus menjadi indikator yang diberi bobot khusus.

Tentu saja, penilaian proyek dalam KPA harus menghindari jebakan administratif. Artinya, bukan hanya laporan proyek yang dinilai, tetapi juga bukti keterlibatan guru dalam pembelajaran bermakna. Oleh karena itu, alat ukur seperti observasi saat bimbingan proyek, wawancara siswa, serta evaluasi lintas peer teacher menjadi metode yang dapat digunakan untuk mengukur dimensi ini.

Dalam merancang rubrik KPA, aspek penilaian proyek dapat dibagi menjadi beberapa elemen: (1) kualitas perencanaan pembelajaran berbasis proyek, (2) dokumentasi proses pendampingan, (3) variasi dan orisinalitas proyek siswa, (4) keberhasilan integrasi keterampilan abad 21 (*critical thinking, creativity, collaboration, communication*), dan (5) keberlanjutan atau dampak proyek (misal: produk digunakan, ditiru, dikomersialisasi).

Selain itu, dimensi moral dan nilai juga penting diperhatikan. Guru yang dalam proses bimbingan proyek juga menanamkan nilai-nilai kejujuran, kerja sama, dan tanggung jawab sosial telah menunjukkan pendekatan humanistik yang unggul. Dalam KPA, ini bisa menjadi indikator dalam dimensi pembentukan karakter melalui pembelajaran berbasis karya nyata.

Penilaian kinerja guru melalui proyek siswa juga memberi efek multiplikatif dalam pengembangan sekolah. Guru yang secara konsisten menghasilkan karya siswa yang unggul akan meningkatkan citra program keahlian, membuka peluang kerja sama industri, dan bahkan menjadi rujukan bagi



sekolah lain. Maka, pengukuran berbasis proyek bukan hanya instrumen evaluasi, tetapi juga strategi branding mutu sekolah.

Untuk memudahkan implementasi, sekolah dapat mengembangkan sistem portofolio digital karya siswa, di mana setiap proyek yang dibimbing guru dapat diunggah, dilengkapi metadata pembelajaran, peran guru, dan capaian pembelajaran. Platform ini bisa menjadi bagian dari sistem penjaminan mutu internal sekolah dan database KPA guru.

Akhirnya, penilaian kinerja guru berbasis proyek dan karya siswa menempatkan guru sebagai arsitek pembelajaran produktif. Mereka tidak sekadar menjalankan kurikulum, tetapi membentuk pengalaman belajar yang hidup, berakar pada dunia nyata, dan membekali siswa dengan keterampilan riil. Maka, sudah saatnya sistem penilaian guru, termasuk KPA, mengakui dan menguatkan praktik-praktik ini sebagai bagian tak terpisahkan dari pengembangan profesionalisme pendidik SMK.

Instrumen observasi kelas, logbook, dan portofolio.

Pengukuran kinerja pendidik yang objektif dan menyeluruh menuntut penggunaan instrumen yang tidak hanya valid secara teoritik, tetapi juga mampu menangkap dinamika proses pembelajaran secara kontekstual. Dalam desain KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) untuk guru SMK, penggunaan tiga jenis instrumen menjadi sangat krusial: observasi kelas, logbook profesional, dan portofolio pembelajaran. Ketiganya saling melengkapi, membentuk sistem evaluasi yang tidak hanya berbasis hasil, tetapi juga menilai proses dan rekam jejak kerja nyata guru dalam pembelajaran vokasional.

Instrumen pertama adalah observasi kelas. Dalam pendekatan penilaian kinerja guru, observasi merupakan salah satu metode yang paling langsung untuk melihat kualitas interaksi belajar-mengajar. Melalui observasi, evaluator dapat mengamati berbagai aspek seperti penguasaan materi, strategi pembelajaran, pengelolaan kelas, penggunaan media, interaksi guru-siswa, hingga kemampuan guru membangun atmosfer belajar yang aktif dan partisipatif. Di SMK, observasi menjadi lebih kompleks karena



melibatkan pembelajaran teori dan praktik, di mana keterampilan demonstratif guru sangat menentukan pemahaman siswa.

Agar observasi memiliki daya ukur yang sahih, dibutuhkan instrumen observasi kelas yang terstruktur, seperti format rubrik atau lembar observasi yang memuat indikator-indikator rinci dan terukur. Misalnya, dalam menilai keterampilan komunikasi guru, indikatornya bisa mencakup kejelasan penyampaian materi, penggunaan bahasa yang sesuai, pemberian pertanyaan pemantik, dan kemampuan mengelola diskusi kelas. Dalam dimensi praktik, dapat diukur bagaimana guru mendemonstrasikan teknik, membimbing praktik, hingga menilai langsung keterampilan siswa.

Observasi kelas dalam KPA harus dilakukan bukan hanya sekali, tetapi pada beberapa momen berbeda agar potret yang diperoleh tidak bias. Evaluator juga perlu memberi ruang refleksi bagi guru setelah observasi, untuk mendiskusikan kekuatan dan area pengembangan. Observasi tidak boleh menjadi alat “menghakimi”, melainkan bagian dari dialog profesional antara evaluator dan guru.

Instrumen kedua adalah logbook profesional, yaitu catatan berkala yang ditulis guru untuk merekam aktivitas pembelajaran, tantangan yang dihadapi, strategi yang diterapkan, serta refleksi harian atau mingguan. Logbook menjadi bukti penting bahwa guru melakukan perencanaan dan refleksi secara berkelanjutan. Dalam konteks SMK, logbook juga dapat mencatat proses bimbingan proyek, keterlibatan dengan dunia usaha/ industri, serta pelatihan atau pengembangan diri yang diikuti guru.

Keunggulan logbook terletak pada sifatnya yang kualitatif dan longitudinal—ia merekam proses bukan hanya produk. Guru yang konsisten mengisi logbook menunjukkan sikap profesional dan komitmen terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Di sisi lain, logbook memungkinkan kepala sekolah dan tim penilai melihat konsistensi kerja guru, serta perubahan strategi yang dilakukan dari waktu ke waktu.

Agar logbook menjadi alat ukur yang efektif, sekolah perlu menyediakan format logbook yang standar namun fleksibel, dengan kolom-kolom yang mencakup: tanggal, jenis aktivitas, refleksi pribadi, inovasi yang



dilakukan, serta evaluasi singkat terhadap respons siswa. Dalam KPA, logbook dapat dinilai dari frekuensi pengisian, kedalaman refleksi, dan kesesuaian dengan perencanaan pembelajaran.

Instrumen ketiga adalah portofolio pembelajaran, yaitu kumpulan bukti fisik maupun digital dari proses dan hasil kerja guru dalam kurun waktu tertentu. Portofolio tidak hanya menyimpan dokumen administrasi seperti RPP atau silabus, tetapi juga mencakup: materi ajar yang dikembangkan, video pembelajaran, contoh hasil pekerjaan siswa, dokumentasi kegiatan praktik, evaluasi belajar, serta rekam jejak inovasi pembelajaran yang dilakukan guru.

Portofolio berfungsi sebagai cermin kinerja guru, sekaligus media pertanggungjawaban profesional yang bersifat otentik. Dalam konteks KPA, portofolio menjadi basis untuk menilai dimensi inovasi, kreativitas, konsistensi, dan dampak dari pembelajaran yang dilakukan guru. Evaluasi portofolio sebaiknya dilakukan secara periodik (misalnya setiap semester), dan digunakan sebagai bagian integral dari evaluasi kinerja tahunan guru.

Agar portofolio tidak menjadi beban administratif, maka pendekatan yang digunakan harus bersifat selektif dan reflektif. Artinya, guru diminta memilih bukti-bukti yang paling mewakili praktik terbaiknya (best practices), kemudian menjelaskan alasan pemilihan tersebut dan refleksi pembelajaran yang diperoleh. Portofolio menjadi lebih bermakna jika digunakan juga dalam proses coaching antar guru, sebagai alat untuk berbagi dan saling belajar.

Dalam implementasi KPA, integrasi antara ketiga instrumen ini akan menghasilkan gambaran triangulatif tentang kinerja guru: observasi menangkap praktik langsung, logbook merekam proses reflektif, dan portofolio menyimpan bukti hasil kerja nyata. Ketiganya saling menguatkan, menghindari penilaian yang bias atau semata berbasis dokumen administratif.

Tantangan dalam penerapan ketiga instrumen ini adalah konsistensi, pelatihan evaluator, dan sistem dokumentasi yang baik. Oleh karena itu, sekolah perlu melakukan pelatihan khusus bagi tim penilai (misalnya



kepala sekolah dan pengawas) agar mampu melakukan observasi yang objektif, menilai logbook secara adil, dan menginterpretasikan portofolio guru dengan pendekatan formatif.

Penting pula untuk memastikan bahwa instrumen-instrumen ini terintegrasi dengan sistem penjaminan mutu sekolah, seperti dalam dokumen SPMI, Rapor Pendidikan, maupun program supervisi akademik. Dengan demikian, penilaian kinerja melalui KPA tidak berjalan terpisah, melainkan sejalan dengan visi peningkatan mutu berkelanjutan di sekolah.

Sekolah juga dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pengelolaan instrumen ini, misalnya melalui aplikasi e-logbook, e-observation, dan e-portfolio. Hal ini tidak hanya memudahkan pengumpulan dan analisis data, tetapi juga menciptakan sistem yang transparan dan terdokumentasi secara baik dalam jangka panjang.

Instrumen observasi kelas, logbook, dan portofolio bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga wahana refleksi, penguatan profesionalisme, dan rekognisi atas kerja nyata guru. Dalam kerangka KPA, ketiganya harus diberi tempat sentral sebagai instrumen yang humanistik, aplikatif, dan transformatif. Guru bukan dinilai dari apa yang tertulis dalam dokumen saja, melainkan dari praktik yang hidup, nilai yang tertanam, dan perubahan yang mereka bawa dalam pembelajaran.

Dengan mengadopsi pendekatan evaluasi ini, sekolah vokasi dapat menciptakan budaya kerja yang akuntabel, bermutu, dan membangun. KPA tidak lagi menjadi instrumen penilaian satu arah, melainkan menjadi alat kolaborasi, pertumbuhan, dan transformasi kinerja pendidik SMK menuju keunggulan yang bermakna dan berkelanjutan.

Rubrik skoring kualitatif dan kuantitatif untuk guru produktif dan normative

Dalam upaya menciptakan sistem evaluasi kinerja yang transparan, adil, dan membangun, kehadiran rubrik penilaian menjadi instrumen krusial dalam kerangka KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel). Rubrik bukan hanya sekadar alat pengukur, melainkan peta navigasi yang mengarahkan guru



terhadap ekspektasi mutu kinerja yang terstandar, terukur, dan sekaligus bersifat reflektif. Pada konteks SMK, di mana terdapat dua jenis pendidik utama—guru produktif dan guru normatif—rubrik skoring harus disusun secara diferensiatif namun tetap dalam satu kerangka integratif.

Guru produktif adalah mereka yang mengampu mata pelajaran kejuruan seperti Teknik Otomotif, Tata Busana, atau RPL, sedangkan guru normatif mencakup mata pelajaran seperti Bahasa Indonesia, PPKn, atau Matematika. Keduanya memiliki karakteristik kerja dan keluaran pembelajaran yang berbeda, sehingga penyusunan rubrik tidak bisa seragam. Namun demikian, semangat akuntabilitas, objektivitas, dan pengembangan profesional harus tetap menjadi benang merah dalam setiap dimensi rubrik yang dirancang.

Rubrik kualitatif berfokus pada deskripsi tingkat pencapaian kinerja dalam bahasa naratif. Rubrik ini memberi ruang interpretasi dan pemahaman mendalam terhadap indikator yang tidak selalu bisa dikuantifikasi secara presisi, seperti inovasi dalam pembelajaran, kemampuan membangun hubungan positif dengan siswa, atau kreativitas dalam menyusun media ajar. Sebaliknya, rubrik kuantitatif mengubah indikator-indikator tersebut menjadi angka, skala, atau skor tertentu yang dapat dibandingkan dan diolah secara statistik.

Dalam konteks KPA untuk guru SMK, rubrik kualitatif dan kuantitatif harus didesain secara paralel dan saling melengkapi. Setiap indikator kinerja hendaknya disusun dalam empat atau lima level pencapaian, mulai dari “Belum Tercapai”, “Perlu Pembinaan”, “Cukup Baik”, “Baik”, hingga “Sangat Baik”. Deskriptor pada setiap level harus dirumuskan secara jelas, kontekstual, dan tidak multitafsir. Misalnya, untuk indikator “penggunaan media pembelajaran inovatif”, deskriptor tertinggi dapat berbunyi: “Secara konsisten mengembangkan dan menggunakan media berbasis digital dan kontekstual yang meningkatkan partisipasi dan pemahaman siswa secara signifikan.”

Untuk guru produktif, rubrik penilaian perlu memuat indikator khusus seperti: (1) keterampilan mendemonstrasikan alat, (2) pembimbingan



praktik kerja siswa, (3) desain modul praktik yang terstruktur, (4) kolaborasi dengan dunia usaha/industri, dan (5) kemampuan mengelola teaching factory. Skoring pada dimensi ini dapat menggunakan kombinasi bobot kuantitatif dan evidensi kualitatif, seperti dokumentasi kegiatan, jurnal praktik, hingga video praktik mengajar.

Sementara untuk guru normatif, rubrik harus menyoroti aspek seperti: (1) kemampuan menjelaskan konsep secara sistematis, (2) variasi metode pembelajaran berbasis literasi atau numerasi, (3) integrasi nilai karakter, (4) pemberian umpan balik reflektif, dan (5) inovasi pendekatan kontekstual. Penilaian bisa menggunakan dokumen RPP, hasil belajar siswa, rekaman video pembelajaran, dan refleksi siswa sebagai data triangulatif.

Untuk menjamin konsistensi dan akurasi, penyusunan rubrik dalam KPA perlu melalui proses validasi oleh tim penilai sekolah, seperti kepala sekolah, koordinator program keahlian, dan pengawas pembina. Rubrik juga perlu diuji coba agar bahasa indikator tidak ambigu dan bisa diterapkan oleh evaluator dengan latar belakang yang berbeda. Hal ini penting untuk menghindari bias dan meningkatkan kepercayaan guru terhadap sistem evaluasi.

Agar rubrik bersifat pembinaan (formative) dan bukan hanya penilaian (summative), maka hasil skoring harus dijadikan dasar untuk menyusun rencana pengembangan profesional guru. Misalnya, guru yang mendapat skor rendah pada indikator “inovasi pembelajaran digital” bisa diarahkan untuk mengikuti pelatihan teknologi pendidikan, atau didampingi mentor dalam perancangan blended learning.

Dalam KPA yang ideal, hasil rubrik bukan sekadar skor yang dilaporkan ke dinas, tetapi menjadi bahan dialog reflektif dan umpan balik antar guru dan kepala sekolah. Oleh karena itu, format rubrik sebaiknya memuat kolom “catatan evaluasi” dan “saran pengembangan” yang diisi secara kualitatif. Ini akan memperkuat budaya coaching dan supervisi yang konstruktif di lingkungan SMK.

Rubrik juga dapat disusun dalam bentuk dashboard digital, di mana setiap guru memiliki akun evaluasi pribadi yang memuat nilai dari



berbagai indikator, grafik perkembangan, serta dokumen pendukung seperti logbook, portofolio, dan observasi. Sistem ini akan mendorong transparansi dan memudahkan pemantauan progres kinerja dari waktu ke waktu.

Khusus untuk pengukuran kinerja tahunan atau promosi jabatan, KPA dapat menggunakan rubrik kumulatif dengan bobot indikator berbeda. Misalnya, dimensi “hasil pembelajaran” dan “inovasi pembelajaran” bisa diberi bobot lebih besar daripada “kehadiran administratif”, agar orientasi penilaian lebih pada mutu proses dan dampak, bukan pada kelengkapan dokumen semata.

Akhirnya, keberhasilan implementasi rubrik KPA terletak pada kemampuan sistem ini untuk mendorong guru menjadi reflektif, inovatif, dan terus bertumbuh. Rubrik yang dirancang dengan prinsip humanistik dan berbasis praktik nyata akan menjadikan penilaian kinerja sebagai proses yang mendewasakan, bukan menakutkan. Guru tidak hanya tahu “di mana posisinya”, tetapi juga “ke mana harus melangkah”.

Dengan demikian, Subbab ini menutup Bab 5 dengan penekanan bahwa rubrik scoring bukan sekadar format isian, melainkan wujud komitmen kelembagaan terhadap penguatan mutu pendidikan vokasi melalui instrumen yang mendidik, bukan menghakimi.

Desain KPA untuk Tenaga Kependidikan SMK

Dalam struktur organisasi sekolah, tenaga kependidikan sering kali berada di balik layar, tetapi memainkan peran yang sangat menentukan dalam menjaga ritme, keteraturan, dan efektivitas ekosistem pendidikan. Di SMK, peran tenaga kependidikan bahkan menjadi lebih kompleks karena tuntutan layanan yang tidak hanya administratif, tetapi juga teknis, akademik, dan pelayanan langsung kepada siswa serta guru. Oleh karena itu, membangun KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) yang inklusif, komprehensif, dan aplikatif untuk tenaga kependidikan bukan hanya merupakan



kewajiban regulatif, tetapi juga bentuk penghargaan terhadap kontribusi profesional mereka yang sering luput dari sorotan utama.

Bab ini secara khusus dirancang untuk menjawab kebutuhan mendasak dalam merancang sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik, peran, dan kontribusi tenaga kependidikan (tendik) di lingkungan SMK. Desain KPA bagi tendik harus mampu menangkap dinamika kerja nyata para staf tata usaha (TU), laboran, pustakawan, teknisi laboratorium, serta operator sekolah. Masing-masing memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang berbeda, tetapi semuanya menyatu dalam tujuan besar: mendukung terciptanya pembelajaran vokasi yang efektif, efisien, dan bermutu.

Salah satu tantangan dalam pengukuran kinerja tendik adalah kurangnya instrumen evaluasi yang valid dan adil, yang mampu merekam hasil kerja mereka secara objektif tanpa sekadar mengandalkan absensi atau kelengkapan administrasi. KPA hadir sebagai solusi yang mendudukkan kinerja pada tiga ranah utama: kuantitas layanan, kualitas interaksi, dan kepuasan pengguna layanan internal (guru, siswa, pimpinan sekolah). Pendekatan ini menjadikan penilaian bukan sebagai alat pengawasan semata, tetapi sebagai mekanisme untuk meningkatkan profesionalitas dan efektivitas kerja secara kolektif.

Bab ini akan dibagi dalam lima subbab yang dirancang secara sistematis. Subbab pertama akan membahas peran strategis tendik di SMK, khususnya TU, laboran, pustakawan, dan teknisi. Mereka bukan sekadar pelaksana teknis, tetapi mitra kerja pendidik dan pimpinan sekolah dalam menciptakan ekosistem yang tertib, aman, dan kondusif untuk belajar. Pembahasan ini akan menunjukkan bagaimana keberadaan mereka memberi dampak nyata terhadap kelancaran proses belajar-mengajar dan manajemen sekolah.

Subbab kedua mengulas indikator kinerja spesifik bagi tenaga kependidikan, mulai dari layanan administrasi, dukungan akademik, pengelolaan inventaris, hingga efisiensi sistem kerja. Setiap indikator dirumuskan berdasarkan praktik kerja nyata dan bersifat aplikatif, bukan sekadar normatif.



Dalam konteks SMK, indikator tersebut harus bisa mencakup dinamika kerja yang melibatkan teknologi informasi, pelayanan multistakeholder, dan tuntutan dokumentasi digital yang terus meningkat.

Subbab ketiga menyajikan matriks evaluasi berbasis tupoksi, yang memungkinkan kepala sekolah dan pengawas menilai kinerja tendik secara terstandar namun fleksibel. Matriks ini disusun dengan mempertimbangkan keberagaman jenis pekerjaan, output yang dapat diverifikasi, serta tingkat inisiatif dan tanggung jawab kerja. Ini menjadi upaya untuk menghindari penilaian yang bersifat subjektif atau hanya didasarkan pada persepsi personal.

Subbab keempat mengangkat pendekatan penilaian berbasis kepuasan stakeholder internal, yaitu pengguna langsung layanan tendik di sekolah. Dalam pendekatan ini, guru, siswa, dan manajemen sekolah dapat memberikan umpan balik tentang layanan yang mereka terima, seperti kecepatan layanan TU, ketersediaan sarana praktik dari laboran, atau dukungan referensi dari pustakawan. Penilaian ini membuka ruang partisipasi dan akuntabilitas yang lebih luas, sekaligus menumbuhkan budaya pelayanan prima.

Subbab kelima akan mengulas rubrik penilaian analitik yang mengintegrasikan seluruh dimensi kinerja tendik: dari tanggung jawab kerja, sikap profesional, efisiensi waktu, kualitas layanan, hingga kontribusi dalam pengembangan sistem sekolah. Rubrik ini dirancang sebagai alat bantu yang bersifat reflektif dan formatif, tidak sekadar memberikan skor tetapi juga mengarahkan perbaikan dan peningkatan berkelanjutan. Rubrik juga dilengkapi dengan contoh praktik baik (best practices) untuk setiap jabatan tendik, sebagai inspirasi untuk pengembangan profesional.

Melalui penyusunan Bab 6 ini, pembaca—baik kepala sekolah, pengawas, maupun tim penjaminan mutu—diharapkan memperoleh kerangka kerja evaluatif yang utuh, terukur, dan membangun bagi tenaga kependidikan di SMK. Pada akhirnya, KPA menjadi jembatan untuk menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan vokasi tidak hanya dibangun di ruang



kelas, tetapi juga didukung kuat oleh barisan profesional non-guru yang bekerja dalam senyap, namun berdampak besar.

Peran strategis TU, laboran, pustakawan, dan teknisi

Tenaga kependidikan sering kali menjadi pihak yang terlupakan dalam narasi besar pengembangan mutu sekolah. Padahal, dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), mereka memegang peranan strategis yang tak tergantikan. Tata usaha (TU), laboran, pustakawan, dan teknisi bukan sekadar pelengkap administratif atau pelaksana teknis semata, melainkan penopang utama jalannya sistem pendidikan vokasional yang kompleks dan dinamis. Mereka adalah infrastruktur manusia yang memungkinkan proses pendidikan berjalan tertib, efisien, dan adaptif terhadap perubahan.

Tata usaha merupakan jantung administratif sekolah. Dalam sistem manajemen berbasis data dan akuntabilitas yang tinggi seperti saat ini, TU tidak hanya berperan sebagai pengarsip atau pelapor, tetapi sebagai pengelola data strategis. Mereka mengelola data siswa, kepegawaian, keuangan, aset, hingga layanan surat-menyurat dan dokumentasi institusi. Ketepatan, kerahasiaan, dan kecepatan layanan TU menjadi cerminan profesionalisme institusi. Dalam kerangka KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), kualitas kinerja TU berkontribusi langsung terhadap efisiensi manajemen sekolah.

Laboran di SMK bukan hanya penjaga laboratorium, tetapi mitra pedagogik guru produktif. Mereka memastikan kesiapan alat dan bahan praktik, menjaga keamanan laboratorium, sekaligus melakukan pemeliharaan alat-alat teknis yang kompleks. Dalam banyak kasus, laboran justru menjadi penjaga kontinuitas pembelajaran praktik, terutama ketika guru sedang sibuk dengan tugas administrasi atau kegiatan luar. Maka, dalam penilaian kinerja berbasis KPA, laboran harus diukur bukan hanya dari kehadiran atau kelengkapan logistik, tetapi juga dari kapasitasnya mendukung kelancaran praktik siswa.

Peran pustakawan di era digital mengalami transformasi signifikan. Di SMK, pustakawan tidak lagi hanya bertugas menjaga rak buku, tetapi menjadi fasilitator literasi dan manajer informasi digital. Mereka



membimbing siswa dalam pencarian sumber belajar, mengelola koleksi digital, menyusun program literasi sekolah, hingga mengadakan pelatihan literasi informasi. Pustakawan yang aktif dan inovatif mampu membangun budaya belajar yang mandiri dan kritis. Dalam KPA, pustakawan harus diukur dari inisiatif, kualitas layanan literasi, serta kemampuannya menyesuaikan koleksi dengan kebutuhan program keahlian.

Sementara itu, teknisi SMK bertugas sebagai penyambung antara teknologi dan pembelajaran. Mereka bertanggung jawab terhadap infrastruktur TIK, jaringan komputer, pemeliharaan alat praktik, hingga perakitan peralatan baru. Dalam era industri 4.0 dan transformasi digital pendidikan, teknisi adalah garda depan dalam memastikan pembelajaran digital berjalan lancar. Tanpa dukungan teknisi yang sigap dan kompeten, pembelajaran berbasis TIK akan mandek. Maka, dalam sistem KPA, teknisi tidak hanya dinilai dari hasil kerja, tetapi juga dari kecepatan tanggap, solusi kreatif, dan kemampuannya bekerja sama dengan guru.

Semua peran tersebut menjadi semakin strategis ketika SMK memasuki fase *teaching factory*, kurikulum Merdeka, dan integrasi industri. TU harus mampu mengelola surat-menyurat kerja sama industri, laboran mendukung praktik kerja industri internal, pustakawan menyiapkan referensi berbasis kebutuhan pasar kerja, dan teknisi membantu integrasi perangkat *smart classroom*. Tanpa sinergi fungsional antar-tendik, ekosistem vokasi akan timpang dan tidak adaptif terhadap kebutuhan dunia kerja.

KPA untuk tenaga kependidikan harus mampu mengapresiasi kompleksitas peran ini secara sistematis. Selama ini, penilaian cenderung didominasi oleh indikator administratif seperti kehadiran, pengisian format, dan pelaporan. Padahal, esensi kinerja mereka terletak pada kontribusi nyata dalam mendukung pembelajaran dan layanan pendidikan. Maka, desain KPA harus menggeser fokus dari sekadar kepatuhan ke arah produktivitas, kontribusi, inovasi, dan kepuasan pengguna layanan.

Penguatan profesionalisme tenaga kependidikan juga bergantung pada sejauh mana sekolah memberikan pengakuan dan ruang bagi pengembangan karier mereka. Dalam banyak kasus, TU dan pustakawan terjebak



dalam rutinitas tanpa akses pada pelatihan atau forum peningkatan kapasitas. Laboran dan teknisi sering kali bekerja tanpa SOP baku atau pelatihan keselamatan kerja. Di sinilah urgensi KPA sebagai sistem yang tidak hanya menilai, tetapi juga mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional tendik secara berkelanjutan.

Penilaian yang baik terhadap kinerja tendik akan menciptakan ekosistem kerja yang lebih sehat. Keterbukaan terhadap evaluasi berbasis indikator kinerja yang adil akan meningkatkan motivasi dan akuntabilitas. Apalagi jika sistem ini terintegrasi dengan penghargaan, promosi jabatan, atau insentif kinerja. Dalam konteks manajemen mutu SMK, ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan partisipatif, karena setiap orang merasa diperhatikan dan dihargai kontribusinya.

KPA juga dapat membantu kepala sekolah dalam menyusun strategi distribusi kerja yang efisien. Misalnya, dengan melihat data kinerja laboran, sekolah bisa menentukan siapa yang lebih layak mengelola teaching factory; atau melalui evaluasi pustakawan, sekolah bisa merancang program literasi yang lebih efektif. Dengan kata lain, KPA tidak hanya sebagai alat evaluasi personal, tetapi juga alat manajemen strategis SDM pendidikan.

Akhirnya, penguatan peran TU, laboran, pustakawan, dan teknisi melalui sistem KPA adalah bentuk rekognisi terhadap kerja sunyi mereka yang menopang keberlangsungan pendidikan. Mereka bukan sekadar supporting staff, tetapi mitra transformatif dalam menciptakan SMK yang unggul, modern, dan adaptif. Dengan pendekatan ini, sistem evaluasi tidak hanya mencerminkan angka, tetapi menghidupkan makna—bahwa semua peran di sekolah adalah penting dan strategis.

Indikator layanan administrasi, dukungan akademik, dan efisiensi

Dalam sistem pendidikan modern, terlebih pada jenjang vokasi seperti SMK, profesionalisme tenaga kependidikan bukan hanya ditentukan oleh keberadaan mereka secara fisik, tetapi oleh kualitas layanan yang mereka hadirkan. Layanan ini dapat dikategorikan ke dalam tiga domain utama



yang saling terkait dan saling memperkuat: (1) layanan administratif, (2) dukungan akademik, dan (3) efisiensi kerja operasional. Ketiga domain tersebut menjadi fondasi dalam menyusun indikator kinerja yang adil, akuntabel, dan aplikatif dalam kerangka KPA.

Indikator layanan administratif merujuk pada kecepatan, ketepatan, dan kepatuhan terhadap prosedur yang dilaksanakan oleh tenaga tata usaha (TU). Contoh konkret dari layanan ini adalah pemrosesan surat tugas, pengelolaan arsip kepegawaian, penerbitan dokumen siswa, penginputan data Dapodik, hingga pelaporan keuangan sekolah. Ketepatan waktu (timeliness) menjadi indikator penting di sini. Pelayanan yang lambat atau berbelit akan menghambat alur kerja guru, kepala sekolah, bahkan siswa. Oleh sebab itu, dalam KPA, indikator ini dapat diukur melalui waktu penyelesaian tugas, tingkat kesalahan data, dan kepuasan pengguna layanan.

Selanjutnya, indikator dukungan akademik mencakup peran aktif tendik dalam menunjang kegiatan pembelajaran dan pengembangan akademik di sekolah. Ini terutama berlaku untuk laboran, teknisi, dan pustakawan. Misalnya, laboran yang membantu guru dalam mempersiapkan alat praktik dan memberikan pelatihan keamanan laboratorium menunjukkan dukungan yang langsung berpengaruh pada mutu pembelajaran. Pustakawan yang menyusun koleksi berbasis kurikulum program keahlian atau menyelenggarakan literasi digital masuk ke dalam kategori dukungan akademik. Teknisinya, di sisi lain, memainkan peran strategis dalam memastikan infrastruktur TIK berjalan optimal untuk pembelajaran berbasis digital.

Indikator pada ranah ini harus mampu menangkap intervensi tak langsung namun berdampak pada mutu hasil belajar siswa. Maka, KPA harus menyusun indikator dukungan akademik yang tidak semata-mata berbasis tugas rutin, tetapi juga pada kualitas kontribusi. Misalnya, bukan hanya “berapa banyak alat praktik disiapkan”, tetapi “sejauh mana kesiapan alat tersebut meningkatkan keterlibatan siswa dalam praktik”. Ini menunjukkan bahwa KPA bergerak dari pendekatan kuantitatif ke arah penilaian berbasis kontribusi nyata dan dampak.



Ranah ketiga—efisiensi kerja operasional—merujuk pada kemampuan tenaga kependidikan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output maksimal. Ini dapat dilihat dari penggunaan alat dan waktu kerja, pengelolaan aset dan inventaris, hingga manajemen energi dan ruang. Efisiensi bukan hanya soal hemat biaya, tetapi juga tentang membuat proses kerja lebih cepat, aman, dan berkualitas. Misalnya, teknisi yang membuat sistem kontrol otomatis untuk pendingin ruangan laboratorium, atau TU yang menyederhanakan alur disposisi surat melalui aplikasi digital.

Efisiensi juga harus dipahami sebagai bagian dari inovasi. Seorang pustakawan yang mengembangkan katalog digital untuk mempercepat pencarian buku tidak hanya bekerja efisien, tetapi juga memberikan nilai tambah strategis. Maka, dalam indikator efisiensi, penting untuk memasukkan dimensi kreatif dan inovatif, tidak hanya aspek teknis. Ini akan mendorong tenaga kependidikan untuk lebih reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Setiap indikator dalam ketiga domain ini harus disusun dalam level pencapaian yang jelas, terukur, dan dapat diverifikasi. Misalnya, untuk layanan administratif:

1. Level 1: Sering terlambat, banyak kesalahan data, tidak komunikatif.
2. Level 3: Tepat waktu, data akurat, responsif terhadap permintaan layanan.
3. Level 5: Proaktif, inovatif dalam sistem administrasi, menjadi rujukan unit lain.

Hal serupa berlaku untuk dukungan akademik dan efisiensi. Penilaian juga harus dilakukan melalui multi-sumber data, seperti hasil observasi langsung, catatan logbook, dokumentasi kegiatan, serta survei kepuasan pengguna layanan internal (guru dan siswa). Pendekatan ini membuat sistem evaluasi lebih sah dan adil.

Indikator-indikator ini harus pula disesuaikan dengan jenis jabatan fungsional tendik, karena peran TU berbeda dengan pustakawan atau teknisi. Namun, prinsip dasarnya tetap sama: profesionalisme, kontribusi,



dan penguatan mutu layanan. Maka, dalam KPA, indikator harus dikembangkan menjadi instrumen yang dinamis, bukan format mati, sehingga bisa menyesuaikan dengan dinamika peran, teknologi, dan kebutuhan sekolah.

Penting juga menekankan bahwa indikator layanan ini tidak berdiri sendiri, tetapi terhubung dengan sistem penjaminan mutu sekolah, seperti SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) dan akreditasi. Artinya, capaian indikator kinerja tendik akan ikut mendorong peningkatan mutu institusi secara keseluruhan, karena layanan yang baik memperkuat fondasi tata kelola sekolah yang efisien dan responsif.

Dengan menyusun indikator yang kuat dan bermakna di tiga domain ini, maka penilaian kinerja tenaga kependidikan tidak lagi menjadi beban administratif semata, melainkan alat pengembangan profesional yang transformatif. Tendik tidak hanya tahu apa yang dinilai, tetapi juga kenapa dinilai dan bagaimana meningkatkan kualitas kerjanya. Akhirnya, indikator layanan administratif, akademik, dan efisiensi adalah jantung dari sistem KPA yang inklusif, yang memandang semua anggota komunitas sekolah sebagai pelaku penting dalam mewujudkan pendidikan vokasional yang unggul, manusiawi, dan berdaya saing.

Matriks evaluasi berbasis tugas pokok dan fungsi (tupoksi)

Penilaian kinerja yang akurat, adil, dan bermakna hanya dapat dilakukan jika instrumen evaluasinya selaras dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari setiap posisi kerja. Tupoksi merupakan titik pangkal yang menjelaskan tanggung jawab utama, ruang lingkup kegiatan, dan standar kinerja yang harus dicapai oleh seseorang dalam jabatan tertentu. Dalam konteks tenaga kependidikan di SMK, peran TU, laboran, pustakawan, dan teknisi memiliki spektrum kerja yang berbeda-beda, sehingga membutuhkan matriks evaluasi yang khusus, relevan, dan kontekstual.

Penyusunan matriks evaluasi berbasis tupoksi bukan sekadar menyusun daftar tugas dan mencocokkannya dengan capaian kerja. Lebih dari itu, ia adalah sistematisasi dari proses kerja yang berorientasi pada mutu



layanan. Setiap posisi jabatan memiliki lingkup kerja inti yang tidak bisa disamakan satu dengan lainnya. TU, misalnya, bertanggung jawab atas dokumentasi, legalitas, dan tata kelola administratif; sementara teknisi lebih banyak bersentuhan dengan pemeliharaan alat, troubleshooting perangkat digital, dan asistensi teknis di ruang praktik.

Dalam sistem KPA, matriks evaluasi harus menyajikan indikator turunan dari tupoksi, yang kemudian dikelompokkan ke dalam kategori: kualitas kerja, efektivitas, tanggung jawab, inisiatif, dan kolaborasi. Misalnya, untuk jabatan TU, indikator kualitas kerja bisa mencakup akurasi data kepegawaian dan ketepatan waktu pelaporan BOS. Sementara itu, indikator inisiatif bisa mencakup kemampuan merancang sistem pelaporan berbasis Google Workspace untuk menyederhanakan proses pengarsipan.

Matriks juga harus mencerminkan beban kerja aktual, bukan sekadar uraian tugas normatif. Misalnya, seorang teknisi di SMK dengan teaching factory memiliki beban kerja yang jauh lebih kompleks daripada teknisi di sekolah umum. Maka, evaluasi terhadap teknisi harus mencakup dimensi kesiapan alat praktik, waktu tanggap perbaikan, serta dukungan pada integrasi pembelajaran berbasis teknologi. Matriks ini sekaligus menjadi alat distribusi beban kerja yang lebih adil, sehingga tidak ada satu jabatan yang terlampaui dibebani tanpa pengakuan formal.

Penyusunan matriks juga menjadi dasar dalam mendesain form penilaian individual. Di dalamnya harus tertera deskripsi tugas utama, indikator keberhasilan, bukti kerja yang dapat diverifikasi (logbook, dokumentasi, testimoni pengguna layanan), serta skor kualitatif atau kuantitatif. Misalnya, pustakawan dapat dinilai dari indikator seperti: (1) keberagaman koleksi digital, (2) keterlibatan dalam program literasi sekolah, dan (3) jumlah siswa/guru yang mengakses layanan referensi. Setiap indikator memiliki bobot penilaian berbeda sesuai relevansi tugasnya.

Hal penting lainnya adalah fleksibilitas dan kemampuan adaptif dari matriks ini. Peran dan teknologi terus berkembang, maka matriks tidak boleh bersifat kaku. Sekolah perlu membentuk tim pengembangan instrumen KPA yang merevisi indikator dan bobot evaluasi secara berkala. Revisi



ini dapat merespon kebijakan nasional (seperti penerapan Kurikulum Merdeka), perkembangan teknologi (seperti integrasi AI atau sistem e-administration), serta dinamika kebutuhan lokal sekolah.

Salah satu strategi aplikatif dalam implementasi matriks evaluasi berbasis tupoksi adalah penggunaan Skala Likert untuk setiap indikator, disertai rubrik deskriptif. Skor 1–5 digunakan untuk menilai tingkat pencapaian tugas, dengan penjelasan seperti:

1. Skor 1: Tidak melaksanakan tugas
2. Skor 3: Melaksanakan tugas sesuai standar minimum
3. Skor 5: Melampaui ekspektasi dengan inovasi dan inisiatif tinggi

Dengan pendekatan ini, evaluasi menjadi lebih objektif dan terdokumentasi, serta memberikan umpan balik yang jelas kepada tenaga kependidikan mengenai posisi dan potensi pengembangan mereka.

Selain itu, matriks evaluasi juga berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Kepala sekolah dapat menggunakan hasil evaluasi untuk mengatur penempatan personel, menyusun program pengembangan kompetensi, atau memberikan penghargaan berbasis kinerja. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan budaya kerja yang meritokratik dan progresif di lingkungan SMK.

Kelebihan lain dari pendekatan matriks berbasis tupoksi adalah kemampuannya menumbuhkan rasa tanggung jawab personal. Ketika seseorang melihat bahwa pekerjaannya dinilai dengan adil dan berdasar pada tugas inti, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja optimal. Hal ini sekaligus mengurangi resistensi terhadap evaluasi, karena penilaian dirasakan sebagai sesuatu yang logis dan fair.

Namun demikian, keberhasilan penerapan matriks ini tidak terlepas dari pembekalan bagi para penilai, baik kepala sekolah maupun pengawas. Mereka perlu memahami betul isi tupoksi setiap jabatan, memiliki kapasitas observasi yang tajam, serta menjaga obyektivitas dalam menilai. Maka, dalam sistem KPA yang ideal, penilai juga harus dilatih secara berkala dalam melakukan asesmen berbasis tupoksi.



Sebagai penutup, matriks evaluasi berbasis tupoksi adalah fondasi utama dalam desain sistem penilaian kinerja yang adil dan akuntabel. Melalui pendekatan ini, SMK dapat memastikan bahwa setiap tenaga kependidikan dinilai berdasarkan peran dan kontribusi nyatanya, bukan sekadar kehadiran atau kedekatan dengan atasan. Dengan demikian, KPA menjadi lebih dari sekadar instrumen administratif—ia menjelma menjadi alat strategis untuk membangun sumber daya manusia sekolah yang profesional, reflektif, dan berkinerja tinggi.

Penilaian layanan berbasis kepuasan stakeholder internal

Salah satu terobosan penting dalam mengembangkan sistem penilaian kinerja tenaga kependidikan adalah pendekatan berbasis persepsi pengguna layanan atau stakeholder internal. Dalam konteks SMK, stakeholder internal mencakup guru, siswa, kepala sekolah, dan bahkan sesama tendik. Mereka adalah pihak yang secara langsung merasakan dampak dari layanan administratif, teknis, literasi, dan logistik yang diberikan oleh tenaga kependidikan. Maka, mengukur kepuasan mereka menjadi indikator yang otentik dan bermakna terhadap kualitas kinerja SDM non-guru di sekolah.

Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh proses internal, tetapi juga oleh persepsi dan pengalaman penerima layanan. Seorang TU bisa saja menganggap pekerjaannya selesai dan rapi, namun jika pengguna merasa proses terlalu rumit atau komunikasi tidak terbuka, maka ada jarak antara output dan ekspektasi. Oleh karena itu, KPA perlu dirancang untuk menangkap pengalaman pengguna layanan dengan cara sistematis, terukur, dan reflektif.

Penilaian berbasis kepuasan stakeholder internal juga menggeser paradigma evaluasi dari top-down menjadi lebih partisipatif dan demokratis. Selama ini, evaluasi kinerja tenaga kependidikan kerap dilakukan hanya oleh kepala sekolah atau wakilnya, yang berpotensi bias atau kurang memahami dinamika harian layanan yang dijalankan. Dengan mengikutsertakan guru, siswa, atau pengguna layanan langsung sebagai responden, maka evaluasi menjadi lebih komprehensif dan bersifat kolaboratif.



Implementasi metode ini memerlukan pengembangan instrumen survei yang andal dan valid, dengan indikator yang disesuaikan berdasarkan jenis layanan. Misalnya, untuk TU, indikator kepuasan bisa mencakup: kejelasan informasi, kecepatan layanan, keramahan dalam komunikasi, dan akurasi dokumen. Sementara untuk teknisi, indikator bisa meliputi: ketepatan respons saat ada kerusakan alat, kesiapan peralatan saat pembelajaran, dan keterbukaan terhadap masukan guru. Setiap indikator dirumuskan dalam bentuk pertanyaan survei Likert (1–5), disertai opsi komentar terbuka untuk umpan balik kualitatif.

Hasil survei kepuasan kemudian dikompilasi dan dianalisis untuk menentukan skor kinerja layanan dari sisi penerima. Skor ini bukan satu-satunya penentu kinerja, tetapi menjadi dimensi pelengkap yang sangat penting karena menggambarkan kualitas relasi sosial dan efektivitas kerja lintas fungsi. Dalam sistem KPA yang modern, dimensi subjektif seperti kepuasan perlu diintegrasikan dengan data objektif lainnya agar memberikan gambaran yang menyeluruh.

Kelebihan lain dari pendekatan ini adalah kemampuannya memunculkan kebutuhan pelatihan yang tidak selalu terlihat dari hasil kerja teknis. Misalnya, survei menunjukkan bahwa pustakawan memiliki koleksi lengkap, tetapi siswa merasa tidak dibimbing dalam pencarian informasi. Maka, masalahnya bukan pada inventaris, melainkan pada literasi pelayanan. Data ini bisa menjadi dasar sekolah untuk mengadakan pelatihan komunikasi layanan, bukan pelatihan teknis semata. Di sinilah kekuatan survei kepuasan menjadi alat diagnosis mutu layanan.

Penting untuk digarisbawahi bahwa pendekatan ini membutuhkan budaya sekolah yang terbuka terhadap evaluasi dan perbaikan. Dalam lingkungan yang penuh ketakutan, survei kepuasan justru bisa menjadi bumerang jika digunakan untuk mencari kambing hitam atau menjustifikasi sanksi. Maka, sebelum mengimplementasikan survei ini, perlu ada sosialisasi bahwa tujuan utama adalah pengembangan diri dan peningkatan mutu layanan. Sekolah harus membangun narasi bahwa semua orang bisa belajar menjadi lebih baik melalui masukan yang konstruktif.



Di sisi lain, hasil survei kepuasan juga dapat menjadi indikator pengakuan informal terhadap kinerja tendik yang unggul. Seorang laboran yang mendapat penilaian tinggi dari guru dan siswa bisa diberi apresiasi, baik berupa sertifikat, insentif, atau promosi jabatan. Ini memperkuat semangat meritokrasi dan motivasi intrinsik untuk terus memberikan layanan terbaik. Dengan demikian, kepuasan stakeholder tidak hanya menjadi ukuran kinerja, tetapi juga alat pemberdayaan sumber daya manusia.

Dalam konteks digitalisasi sekolah, survei kepuasan juga dapat diotomatisasi melalui Google Form, platform LMS, atau aplikasi khusus evaluasi layanan. Ini memudahkan pengumpulan data dalam jumlah besar dan real time. Bahkan, dashboard visual bisa dibuat untuk memantau tren kepuasan dari waktu ke waktu, misalnya menjelang dan setelah Ujian Sekolah atau saat kegiatan kunjungan industri. Dengan sistem ini, kepala sekolah dan manajemen sekolah dapat mengambil kebijakan berbasis data konkret, bukan asumsi atau intuisi semata.

Namun demikian, pendekatan ini tetap membutuhkan mekanisme verifikasi dan triangulasi data. Artinya, hasil survei tidak langsung diterima begitu saja tanpa dikaji ulang atau ditelaah lebih dalam. Komentar yang muncul dalam survei bisa diverifikasi melalui diskusi reflektif, forum kelompok, atau studi kasus. Hal ini penting agar hasil evaluasi benar-benar menjadi refleksi kolektif dan menghindari mispersepsi.

Dalam jangka panjang, penerapan penilaian layanan berbasis kepuasan stakeholder internal akan membentuk budaya layanan prima di SMK, di mana setiap tenaga kependidikan bekerja tidak hanya karena kewajiban, tetapi dengan kesadaran bahwa pekerjaannya berdampak langsung pada kenyamanan, kelancaran, dan mutu pendidikan. Mereka tidak lagi bekerja dalam diam, tetapi bekerja dalam sorotan apresiasi dan ekspektasi.

Sebagai penutup, subbab ini menegaskan bahwa KPA tidak akan efektif tanpa melibatkan suara pengguna layanan. Pendekatan berbasis kepuasan stakeholder internal menjadikan sistem evaluasi lebih manusiawi, lebih kontekstual, dan lebih adaptif terhadap dinamika pelayanan pendidikan.



Karena pada akhirnya, yang kita ukur bukan hanya apa yang dikerjakan, tapi juga apa yang dirasakan oleh mereka yang dilayani.

Rubrik analitik untuk penilaian tendik berbasis kinerja nyata

Akhir dari setiap sistem evaluasi yang baik adalah kejelasan dalam penilaian dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks pengukuran kinerja tenaga kependidikan (tendik) di SMK, kerangka KPA menuntut bukan hanya adanya indikator yang terukur dan data yang akurat, tetapi juga instrumen evaluasi yang mampu merefleksikan kerja nyata, bukan sekadar asumsi atau impresi. Di sinilah pentingnya membangun rubrik analitik, yaitu seperangkat deskriptor yang menyajikan tingkat pencapaian kerja berdasarkan kualitas aktual dari performa individu dalam tupoksinya masing-masing.

Rubrik analitik bukan hanya alat bantu penilaian; ia adalah kerangka konseptual yang menyeimbangkan dimensi objektivitas dan subjektivitas. Dalam kerangka KPA, rubrik ini menjadi instrumen utama untuk menilai performa dengan mengaitkannya langsung pada bukti kinerja konkret. Misalnya, pustakawan dinilai bukan dari seberapa sering ia hadir di perpustakaan, tetapi dari sejauh mana ia menciptakan program literasi digital, jumlah siswa yang terbantu dalam mencari sumber referensi, atau kualitas katalog yang disusun.

Rubrik analitik dalam KPA didesain untuk multi-dimensi dan multi-level, dengan skala penilaian (biasanya 1–5) yang disertai deskripsi eksplisit untuk setiap levelnya. Tiap dimensi mencakup aspek seperti kualitas layanan, akurasi kerja, inisiatif pengembangan, kolaborasi lintas fungsi, dan dampak terhadap layanan pendidikan di sekolah. Contoh rubrik untuk indikator “respons cepat terhadap permintaan layanan”:

1. Skor 1: Tidak merespons permintaan layanan secara aktif; sering terlambat
2. Skor 3: Menyelesaikan layanan sesuai permintaan secara tepat waktu
3. Skor 5: Proaktif menawarkan solusi sebelum diminta; mengantisipasi kebutuhan unit lain



Penggunaan rubrik analitik ini memiliki nilai strategis karena mendorong kesadaran reflektif bagi penilai dan yang dinilai. Penilai tidak hanya memberi angka, tetapi juga membaca dan menyesuaikan deskripsi pencapaian yang sesuai dengan kondisi nyata. Sedangkan tenaga kependidikan yang dinilai akan memiliki pemahaman lebih baik mengenai kriteria keberhasilan yang diharapkan darinya.

Rubrik analitik juga menjawab tantangan paling klasik dalam evaluasi kinerja tendik, yaitu ketidakjelasan ukuran sukses dan potensi bias penilai. Dengan rubrik, penilaian tidak lagi bergantung pada selera atau intuisi kepala sekolah atau wakilnya, tetapi berdasarkan kerangka yang transparan dan telah disepakati bersama. Bahkan, dalam konteks akuntabilitas kelembagaan, rubrik ini dapat menjadi dokumen pertanggungjawaban formal dalam audit kinerja atau proses akreditasi.

Pengembangan rubrik juga harus mempertimbangkan karakteristik kerja spesifik masing-masing tendik. TU misalnya, memiliki output berupa dokumen administrasi, laporan BOS, dan pengelolaan data Dapodik. Maka rubrik harus menilai aspek seperti akurasi dokumen, integritas data, dan efisiensi prosedur. Sementara teknisi laboratorium lebih dekat pada pekerjaan berbasis alat dan praktik, sehingga rubrik harus mengukur kecepatan troubleshooting, keselamatan kerja, dan kesiapan alat praktik untuk proses pembelajaran.

Rubrik juga perlu diselaraskan dengan tahapan pengalaman kerja dan jenjang jabatan, agar tendik junior dan senior dinilai secara proporsional. Misalnya, teknisi pemula mungkin belum diminta berinovasi dalam sistem manajemen peralatan, tetapi teknisi senior dituntut untuk memiliki solusi preventif dan kreatif dalam mendukung teaching factory. Oleh karena itu, dalam penyusunannya, rubrik dapat diberi kategori spesifik berdasarkan tingkat pengalaman dan tingkat jabatan fungsional.

Implementasi rubrik juga menuntut adanya dokumen pendukung (evidence-based assessment). Rubrik tidak akan bernilai jika tidak ditautkan pada bukti-bukti kinerja nyata: logbook harian, portofolio layanan, laporan kegiatan, rekaman hasil kerja, testimoni guru atau siswa, bahkan



dokumentasi visual jika diperlukan. Evaluasi kinerja tendik melalui KPA harus memiliki kekuatan justifikasi yang sah dan tidak semata-mata bersifat persepsi.

Dari sisi teknis, rubrik analitik dapat dibangun dalam format digital agar memudahkan proses input, scoring, dan agregasi data. Penggunaan tools seperti Google Sheets, Microsoft Excel dengan formula terintegrasi, hingga platform penilaian daring berbasis dashboard dapat mempercepat proses serta meningkatkan transparansi dan efisiensi. Beberapa sekolah bahkan telah mengembangkan sistem e-KPA sebagai instrumen penilaian kinerja online berbasis rubrik dengan otomatisasi laporan.

Aspek penting lain adalah penyelarasan rubrik dengan indikator mutu institusi, seperti Rapor Pendidikan dan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Hal ini memastikan bahwa evaluasi kinerja tidak terlepas dari arah strategis sekolah dan kebutuhan peningkatan mutu pendidikan secara sistemik. Sebagai contoh, pustakawan yang aktif mengintegrasikan literasi digital ke dalam kurikulum turut mendorong capaian literasi siswa yang menjadi indikator prioritas nasional.

Penggunaan rubrik juga mendukung pengembangan profesional berkelanjutan (continuous professional development) bagi tendik. Hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun program pelatihan, coaching, atau rotasi tugas yang bertujuan untuk memperkuat area yang masih lemah. Dengan demikian, rubrik bukan hanya alat ukur, tetapi juga alat bantu transformasi kapasitas SDM sekolah secara strategis.

Akhirnya, penerapan rubrik analitik dalam KPA membawa paradigma baru dalam penilaian tenaga kependidikan di SMK. Penilaian tidak lagi dilihat sebagai beban administratif, tetapi sebagai proses reflektif, kolaboratif, dan pengembangan profesional. Tendik tidak hanya “dinilai”, tetapi “dibantu untuk berkembang” secara terstruktur dan terukur. Sekolah pun tidak hanya mendapatkan data kinerja, tetapi juga peta kompetensi SDM yang akurat dan bisa ditindaklanjuti.



BAGIAN III

IMPLEMENTASI STRATEGIS KPA



Strategi Pengumpulan Data dan Bukti Kinerja

Dalam sistem evaluasi kinerja yang berkeadilan dan berkualitas, data bukan sekadar angka, dan bukti bukan sekadar lampiran. Keduanya adalah elemen fundamental yang menentukan integritas, kredibilitas, dan akuntabilitas dari setiap proses pengukuran kinerja, baik bagi pendidik maupun tenaga kependidikan. Dalam konteks SMK, yang kompleks secara fungsi dan dinamis dalam praktik, strategi pengumpulan data dan bukti kinerja menjadi fondasi utama untuk memastikan bahwa penilaian tidak hanya sah secara teknis, tetapi juga adil dan bermakna secara substantif.

Bab ini mengupas secara komprehensif bagaimana sistem KPA dapat dioperasionalkan secara nyata melalui strategi pengumpulan data dan bukti yang sistematis, terverifikasi, dan berpijak pada prinsip evidence-based assessment. Evaluasi tidak bisa lagi hanya mengandalkan laporan verbal, kesan pribadi, atau asumsi sepihak. Sebaliknya, ia harus bertumpu pada data empirik, dokumen terverifikasi, dan observasi kinerja nyata yang bisa ditelusuri dan diuji kembali. Dengan pendekatan ini, KPA tidak hanya menjadi alat penilaian, tetapi juga menjadi sumber informasi untuk perbaikan berkelanjutan dan perencanaan pengembangan karier.

Subbab pertama akan membahas prinsip-prinsip evidence-based assessment, yang menempatkan bukti nyata sebagai inti dari setiap proses evaluasi. Di sini akan dijelaskan bagaimana pendekatan ini menggeser paradigma penilaian dari subjektivitas ke objektivitas, dari narasi ke data, dari klaim ke bukti. Pendekatan berbasis bukti juga selaras dengan tuntutan era akuntabilitas publik dan tata kelola pendidikan yang transparan.

Subbab kedua akan mengulas teknik triangulasi data, yaitu metode untuk memvalidasi dan menguatkan akurasi penilaian dengan mengombinasikan berbagai sumber dan pendekatan: observasi langsung, analisis dokumen, dan wawancara. Dalam dunia pendidikan, triangulasi menjadi penting karena kinerja seorang pendidik atau tendik tidak selalu tampak dalam satu dimensi saja. Misalnya, guru yang andal tidak hanya dilihat dari rencana pembelajarannya, tetapi juga dari bagaimana ia berinteraksi di kelas dan hasil karya muridnya.



Subbab ketiga memperkenalkan teknik penyusunan logbook kinerja dan jurnal reflektif, yang tidak hanya berfungsi sebagai catatan kegiatan, tetapi juga sebagai alat pengembangan kesadaran diri profesional. Di sinilah proses evaluasi menjadi momen pembelajaran: pendidik dan tendik bukan hanya “dinilai”, tetapi juga “belajar menilai dirinya sendiri” melalui refleksi yang sistematis dan terstruktur.

Subbab keempat menyajikan panduan tentang pengumpulan portofolio sebagai bukti kinerja riil, yang dapat mencakup dokumen perencanaan, hasil produk kerja, testimoni pengguna layanan, foto kegiatan, hingga bukti keterlibatan dalam program pengembangan sekolah. Portofolio dalam sistem KPA bukan hanya arsip, tetapi narasi visual dari kompetensi, dedikasi, dan pencapaian individu dalam konteks tugas profesinya.

Subbab kelima menutup bab ini dengan pembahasan tentang validitas instrumen dan mekanisme verifikasi lapangan, yang menjadi pengaman agar proses pengumpulan data tidak disalahgunakan atau direayasa. Di sini akan diuraikan bagaimana proses verifikasi dilakukan oleh atasan langsung, tim mutu sekolah, hingga pengawas eksternal—dengan prinsip objektivitas, kejelasan indikator, dan kesesuaian bukti dengan kriteria yang ditetapkan.

Dengan menyusun strategi pengumpulan data dan bukti kinerja secara matang, sekolah akan memiliki dasar yang kuat untuk mengambil keputusan dalam peningkatan mutu SDM. Baik dalam konteks penilaian tahunan, pemetaan kompetensi, maupun promosi jabatan, semua keputusan berbasis pada data yang sahih, bukti yang meyakinkan, dan proses yang dapat diaudit. Bab ini menjadi fondasi metodologis dari KPA, dan sekaligus jembatan menuju kualitas manajemen sumber daya manusia yang profesional, transparan, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Prinsip evidence-based assessment

Dalam dunia pendidikan yang kian menuntut transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas, sistem penilaian kinerja tidak bisa lagi bersandar pada opini atau persepsi sepihak. Harus ada pendekatan yang dapat menjamin



bahwa setiap keputusan yang diambil—baik dalam bentuk penghargaan, pengembangan, hingga sanksi—didasarkan pada bukti yang objektif dan valid. Di sinilah lahir pendekatan evidence-based assessment, atau penilaian berbasis bukti, yang kini menjadi fondasi dalam pengembangan sistem evaluasi kinerja modern termasuk dalam skema KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) di SMK.

Evidence-based assessment bukan hanya metode, tetapi juga sebuah paradigma berpikir. Ia menuntut seluruh pemangku kepentingan untuk memandang penilaian sebagai proses sistematis, terstruktur, dan berorientasi pada fakta empirik, bukan sebagai ritual administratif atau formalitas tahunan. Dalam paradigma ini, setiap indikator kinerja harus memiliki ukuran yang dapat diobservasi, diukur, dan ditelusuri kembali ke sumber atau dokumen yang mendukung.

Penerapan evidence-based assessment dalam konteks pendidik dan tendik SMK mengandung implikasi yang luas. Guru tidak cukup menuliskan telah melaksanakan inovasi pembelajaran, tetapi perlu menyertakan bukti berupa modul, video praktik mengajar, atau testimoni siswa. Demikian pula tenaga kependidikan seperti teknisi laboratorium, tidak hanya menyebutkan bahwa mereka mendukung kegiatan praktik, tetapi perlu menunjukkan dokumentasi peralatan yang disiapkan, log kegiatan, serta laporan kesiapan alat.

Salah satu prinsip utama dari evidence-based assessment adalah keabsahan bukti. Bukti kinerja yang sah adalah yang sesuai dengan indikator yang dinilai, berasal dari sumber yang kredibel, dan disajikan dalam waktu yang relevan dengan periode evaluasi. Ini berarti, tidak semua dokumen bisa dianggap sebagai bukti; hanya yang benar-benar menunjukkan keterkaitan langsung dengan indikator yang sedang diukur.

Selain sah, bukti juga harus relevan dan aktual. Dalam konteks evaluasi tahunan, misalnya, dokumen yang disajikan seharusnya berasal dari kegiatan yang dilakukan dalam rentang tahun ajaran tersebut, bukan dari masa lalu yang sudah tidak mencerminkan kondisi terkini. Prinsip ini



penting agar evaluasi tidak kehilangan daya dorongnya dalam mendorong performa kerja yang terus berkembang.

Bukti juga perlu representatif, artinya cukup untuk menggambarkan keseluruhan kinerja pada suatu indikator tertentu. Dalam hal ini, seorang guru yang menampilkan satu RPP dari puluhan pertemuan belum tentu dapat dikatakan sudah memenuhi indikator perencanaan pembelajaran berkualitas. Diperlukan pendekatan sampling bukti yang sistematis dan berimbang untuk menghasilkan evaluasi yang adil.

Prinsip selanjutnya adalah kejelasan dan keterbacaan bukti. Data atau dokumen yang disampaikan sebagai dasar penilaian harus mudah dipahami oleh penilai dan tidak menimbulkan multitafsir. Misalnya, logbook kegiatan harian tendik harus diisi secara runtut, jujur, dan konsisten agar tidak menjadi alat manipulatif, tetapi benar-benar mencerminkan ritme dan capaian kerja sehari-hari.

Evidence-based assessment juga menuntut adanya kesesuaian antara indikator dan jenis bukti. Setiap indikator dalam KPA harus dilengkapi dengan petunjuk teknis tentang bukti apa saja yang bisa digunakan untuk menilainya. Sebagai contoh, indikator “kemampuan mengelola perpustakaan digital” pada pustakawan dapat dinilai melalui tampilan sistem katalog online, data frekuensi akses siswa, serta dokumentasi sosialisasi sistem kepada warga sekolah.

Dalam proses implementasi, pendekatan ini memberi ruang besar bagi diversifikasi bentuk bukti, baik yang bersifat kuantitatif (angka, statistik, capaian indikator) maupun kualitatif (narasi reflektif, testimoni, rekaman audio-visual). Variasi bentuk ini memungkinkan pendidik dan tendik menampilkan performa mereka secara lebih utuh dan kontekstual, sesuai karakter tugas mereka.

Namun evidence-based assessment juga mengandung tantangan, terutama dalam hal kesiapan budaya kerja dan sistem dokumentasi sekolah. Banyak guru dan tendik belum terbiasa mengarsipkan karya atau menyimpan log aktivitas secara sistematis. Maka, penerapan pendekatan



ini harus dibarengi dengan pelatihan, pendampingan, serta penyediaan sistem yang mendukung manajemen dokumen secara digital dan efisien.

Salah satu kesalahan umum dalam praktik penilaian adalah ketika bukti dianggap hanya sebagai “lampiran administratif” tanpa dipahami makna dan konteksnya. Dalam pendekatan evidence-based, bukti adalah cermin reflektif dari apa yang dilakukan di lapangan. Karena itu, penilai harus membaca dan menafsirkan bukti secara kontekstual, bukan sekadar mencocokkan checklist.

Lebih jauh, evidence-based assessment harus ditempatkan dalam semangat pengembangan profesional, bukan sekadar audit. Tujuan dari evaluasi berbasis bukti bukanlah untuk menemukan kesalahan atau memberikan sanksi, tetapi untuk memberikan gambaran objektif tentang area kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Maka, hasil evaluasi harus dilanjutkan dengan tindak lanjut seperti pelatihan, coaching, atau mentoring.

Dalam konteks kelembagaan, pendekatan ini dapat menjadi pendorong transformasi manajemen SDM yang strategis. Data hasil evidence-based assessment dapat dijadikan dasar dalam perencanaan kebutuhan pelatihan, rotasi tugas, hingga promosi jabatan, sehingga pengelolaan karier tidak lagi berdasarkan kedekatan, tetapi berdasarkan rekam jejak kinerja yang nyata dan terdokumentasi.

Tak kalah penting adalah integrasi pendekatan ini ke dalam sistem penjaminan mutu internal sekolah (SPMI). Bukti kinerja yang terkumpul dari proses evaluasi individual guru dan tendik bisa menjadi bagian dari eviden mutu dalam akreditasi atau pelaporan ke Rapor Pendidikan. Ini memperkuat posisi evidence-based assessment sebagai bagian dari ekosistem mutu sekolah yang holistik.

Agar implementasi evidence-based berjalan optimal, perlu adanya kolaborasi antara kepala sekolah, pengawas, tim penjaminan mutu, dan guru/tendik itu sendiri. Setiap pihak harus memahami filosofi, mekanisme, dan tujuan dari pendekatan ini agar tidak terjadi resistensi, manipulasi, atau sekadar pelaksanaan simbolik tanpa makna.



Untuk mendukung itu, sekolah perlu menyediakan sistem digital pendukung, seperti e-logbook, aplikasi portofolio daring, hingga dashboard visualisasi kinerja. Teknologi bukan hanya mempercepat proses dokumentasi, tetapi juga memudahkan analisis, pemantauan, dan pengambilan keputusan berbasis data yang komprehensif.

Sebagai penutup, prinsip evidence-based assessment adalah jantung dari sistem KPA yang kredibel. Ia menghadirkan penilaian yang tidak hanya adil dan objektif, tetapi juga edukatif dan reflektif. Ketika bukti menjadi dasar setiap penilaian, maka sistem evaluasi bukan lagi sekadar alat ukur, tetapi alat pembelajaran dan transformasi diri bagi setiap insan pendidikan.

Teknik triangulasi data (observasi, dokumen, wawancara)

Dalam sistem pengukuran kinerja berbasis KPA, keakuratan data menjadi fondasi dari validitas keseluruhan proses evaluasi. Namun, satu sumber data saja kerap tidak cukup untuk memberikan gambaran utuh tentang performa pendidik atau tenaga kependidikan. Oleh karena itu, digunakanlah pendekatan triangulasi data, yaitu teknik pengumpulan dan verifikasi informasi dari berbagai sudut pandang atau metode, guna meningkatkan reliabilitas dan kepercayaan terhadap hasil penilaian kinerja.

Triangulasi bukanlah istilah baru dalam riset maupun evaluasi. Ia telah lama dikenal dalam metodologi penelitian sebagai cara untuk mengurangi bias dan memperkuat keabsahan simpulan. Dalam konteks penilaian kinerja di sekolah, triangulasi menjelma menjadi pendekatan yang memadukan observasi langsung, analisis dokumen, dan wawancara terstruktur, yang masing-masing memiliki kekuatan unik untuk menangkap sisi berbeda dari realitas kerja di lapangan.

Teknik pertama dalam triangulasi adalah observasi, yakni proses pengamatan sistematis terhadap perilaku, tindakan, atau aktivitas seorang guru atau tendik dalam situasi kerja aktual. Dalam dunia SMK, observasi terhadap guru produktif misalnya, bisa dilakukan saat ia mengajar praktik teknik kendaraan ringan di bengkel sekolah, atau saat pustakawan memfasilitasi siswa mencari bahan riset digital. Observasi memberikan akses



pada informasi yang tidak bisa diperoleh dari dokumen semata, seperti cara individu berinteraksi, mengambil keputusan, atau merespons situasi tak terduga.

Namun, observasi yang efektif harus didesain secara metodologis. Tidak cukup sekadar “melihat-lihat”, penilai harus menggunakan instrumen observasi berbasis indikator KPA yang jelas, seperti rubrik atau checklist dengan skala performa. Di sinilah pentingnya pelatihan bagi kepala sekolah, wakil, atau pengawas yang melakukan observasi agar mereka tidak menilai berdasarkan impresi semata, melainkan pada data perilaku yang dapat diverifikasi.

Sumber kedua dalam triangulasi adalah dokumen, yang mencakup segala bentuk bukti tertulis, visual, maupun digital yang menunjukkan kinerja seseorang. Dokumen ini bisa berupa RPP, logbook, laporan kegiatan, surat tugas, dokumentasi proyek siswa, hingga hasil audit internal. Dalam sistem KPA, dokumen menjadi pilar penting karena bersifat tangible, dapat dikumpulkan, disimpan, dan ditelusuri kembali bila dibutuhkan.

Namun, perlu dicatat bahwa dokumen hanya memiliki nilai bila dikaitkan secara langsung dengan indikator yang diukur, serta disajikan dalam format yang jelas dan konsisten. Misalnya, menyertakan laporan kegiatan perpustakaan tanpa menyebut tujuannya atau hasil yang dicapai hanya akan menjadi arsip tak bermakna. Maka, guru dan pendidik harus diberikan pelatihan sederhana mengenai manajemen bukti kinerja, termasuk bagaimana menamai, menyusun, dan mengarsipkan dokumen secara efektif.

Sumber ketiga dari triangulasi adalah wawancara, baik formal maupun informal, yang dilakukan untuk menggali informasi mendalam tentang persepsi, motivasi, tantangan, serta refleksi pribadi dari guru dan pendidik. Wawancara juga penting untuk memahami konteks yang tidak bisa dibaca dari dokumen maupun diamati langsung. Sebagai contoh, mengapa seorang laboran gagal menyiapkan alat praktik bisa jadi karena kendala teknis di luar kontrolnya, yang hanya akan terungkap melalui wawancara.

Dalam praktik KPA, wawancara tidak hanya dilakukan dengan yang dinilai (self-assessment), tetapi juga dengan stakeholder lain yang relevan,



seperti siswa, rekan kerja, atasan langsung, atau mitra industri. Teknik ini disebut triangulasi sumber, dan memiliki keunggulan karena menyajikan berbagai perspektif yang saling melengkapi atau bahkan saling mengoreksi satu sama lain.

Ketiga teknik—observasi, dokumen, dan wawancara—harus diintegrasikan dalam alur evaluasi yang sistematis. Penilai perlu merancang jadwal, instrumen, dan prosedur pengumpulan data yang logis dan efisien. Tidak semua indikator harus ditriangulasi dengan ketiga teknik secara bersamaan. Pilihan teknik tergantung pada jenis indikator, waktu, dan sumber daya yang tersedia.

Sebagai contoh praktis, dalam menilai indikator “kolaborasi guru dalam tim teaching”, observasi bisa dilakukan saat pertemuan MGMP internal, dokumen bisa berupa notulen dan rancangan pembelajaran bersama, sedangkan wawancara bisa dilakukan terhadap rekan sejawatnya. Ketiganya saling mendukung dan memperkuat kualitas penilaian.

Di sisi lain, triangulasi juga harus mempertimbangkan etika dan privasi, terutama saat melakukan observasi atau wawancara. Evaluator harus menjaga objektivitas, menghindari tekanan psikologis, dan memberikan ruang bagi yang dinilai untuk menjelaskan konteks kerjanya. Dalam KPA, evaluasi bukan tentang mencari-cari kesalahan, tetapi membaca potensi dan mendengar realitas kerja secara utuh.

Untuk memperkuat efektivitas triangulasi, sekolah bisa membentuk tim penilai lintas fungsi, seperti kepala sekolah, waka kurikulum, koordinator bidang, dan tim mutu. Tim ini tidak hanya menilai, tetapi juga mendiskusikan hasil dari masing-masing teknik pengumpulan data untuk menyusun gambaran menyeluruh yang adil dan kredibel.

Pendekatan triangulasi juga sangat relevan bagi penilaian tendik non-guru. Misalnya, dalam mengevaluasi “efisiensi layanan administrasi TU”, observasi dilakukan saat pelayanan PPDB, dokumen berupa laporan waktu proses surat menyurat, dan wawancara dengan guru atau siswa sebagai pengguna layanan. Ini menjadikan evaluasi lebih realistis dan menghindarkan dari bias administratif.



Keuntungan lain dari triangulasi adalah meningkatnya kepercayaan dari pihak yang dinilai. Karena mereka mengetahui bahwa hasil akhir tidak hanya berasal dari satu teknik atau satu penilai, melainkan dari proses kolektif yang berlapis dan adil, resistensi terhadap hasil evaluasi pun menurun. Ini sangat penting dalam membangun budaya mutu di sekolah.

Namun demikian, tantangan utama dari triangulasi adalah waktu dan sumber daya. Oleh sebab itu, dalam praktiknya perlu dilakukan skala prioritas indikator yang akan ditriangulasi, serta memanfaatkan teknologi untuk efisiensi, seperti observasi berbasis video, portofolio digital, atau wawancara melalui platform daring yang direkam dan terdokumentasi.

Kesimpulannya, triangulasi dalam pengumpulan data KPA bukan sekadar teknik validasi, tetapi fondasi integritas penilaian kinerja. Ia memastikan bahwa evaluasi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara menyeluruh, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketika observasi, dokumen, dan wawancara saling menguatkan, maka hasil penilaian tidak hanya akurat secara administratif, tetapi juga bermakna secara profesional dan personal bagi seluruh insan pendidikan di SMK.

Menyusun logbook kinerja dan jurnal reflektif

Dalam sistem pengukuran kinerja berbasis KPA yang akuntabel dan berbasis bukti, keberadaan logbook kinerja dan jurnal reflektif menjadi dua instrumen penting yang tak hanya berfungsi sebagai dokumentasi administratif, tetapi juga sebagai sarana refleksi profesional. Keduanya merupakan alat yang memungkinkan guru dan tenaga kependidikan untuk merekam proses kerja secara berkala dan menganalisis makna dari apa yang telah dilakukan. Dengan demikian, keduanya bukan sekadar catatan pasif, melainkan media aktif untuk pembelajaran dan pengembangan diri.

Logbook kinerja secara umum adalah catatan harian atau mingguan yang memuat aktivitas, pencapaian, dan hasil kerja seorang pendidik atau tendik. Dalam konteks SMK, logbook guru dapat memuat rencana pembelajaran, pelaksanaan praktik teaching factory, konsultasi dengan siswa, hingga kegiatan evaluasi. Sementara untuk tendik, logbook dapat



mencatat distribusi surat, pengelolaan inventaris, atau layanan laboratorium. Tujuannya adalah untuk menciptakan jejak digital atau fisik dari kinerja aktual yang dapat ditinjau kembali secara berkala.

Format logbook tidak harus rumit. Ia bisa berbentuk tabel yang terdiri atas kolom tanggal, kegiatan, capaian, dan catatan penting. Namun untuk efektif, logbook sebaiknya dirancang sesuai tupoksi dan indikator kinerja KPA yang relevan, sehingga tidak menjadi catatan bebas yang tidak dapat diolah secara sistematis. Di sinilah pentingnya keterlibatan manajemen sekolah dalam menyediakan template logbook yang standar namun fleksibel.

Di sisi lain, jurnal reflektif adalah bentuk naratif atau deskriptif yang mencatat pemikiran, perasaan, dan analisis kritis dari pengalaman kerja. Ia tidak sebatas “apa yang dilakukan”, tetapi “apa yang dipelajari, dirasakan, dan akan diperbaiki”. Misalnya, seorang guru menuliskan bahwa metode pembelajaran berbasis proyek yang ia gunakan ternyata memunculkan dinamika kolaboratif antarsiswa yang belum ia perkirakan sebelumnya. Jurnal seperti ini menjadi cermin pertumbuhan profesional yang autentik.

Penerapan jurnal reflektif memiliki akar kuat dalam pendekatan konstruktivisme dan teori experiential learning dari Kolb, yang menekankan bahwa pembelajaran efektif terjadi ketika individu secara sadar merefleksikan pengalaman dan mengkonstruksi makna darinya. Dalam dunia pendidikan, ini sangat relevan, karena proses mengajar dan mendidik bukan hanya soal transfer ilmu, melainkan pengalaman interaktif dan emosional yang kompleks.

Membudayakan logbook dan jurnal reflektif memerlukan strategi. Salah satu pendekatan yang efektif adalah mengintegrasikannya dalam sistem penilaian kinerja berkala. Setiap guru atau pendidik diminta menyertakan logbook setiap bulan dan jurnal reflektif setiap tiga bulan, yang kemudian ditinjau oleh atasan langsung, misalnya kepala sekolah, wakil, atau koordinator bidang. Peninjauan ini penting agar proses tidak menjadi rutinitas hampa, melainkan dialog konstruktif yang memicu peningkatan mutu.



Untuk mempermudah dan mendorong konsistensi, logbook dan jurnal dapat disusun dalam bentuk digital menggunakan platform seperti Google Form, spreadsheet daring, atau aplikasi kustom sekolah. Keuntungan digitalisasi ini mencakup kemudahan akses, pencarian, penyimpanan, serta integrasi dengan dashboard monitoring kinerja berbasis KPA yang tengah dikembangkan banyak sekolah modern.

Dalam praktiknya, logbook dan jurnal dapat memberikan kontribusi besar terhadap proses penilaian dan pembinaan. Dari logbook, evaluator bisa melihat konsistensi kerja, jenis aktivitas yang dominan, serta frekuensi keterlibatan guru atau tendik dalam kegiatan sekolah. Dari jurnal, evaluator dapat membaca kesadaran reflektif, orientasi pengembangan diri, dan keterbukaan terhadap pembaruan.

Perlu digarisbawahi bahwa tidak semua orang terbiasa menulis jurnal reflektif. Beberapa guru atau tendik mungkin merasa tidak nyaman mengungkapkan pikiran atau merasa bingung dengan formatnya. Oleh karena itu, perlu ada pelatihan dan contoh jurnal yang baik. Sekolah bisa menyusun panduan singkat berisi pertanyaan pemandu seperti: Apa yang berjalan baik minggu ini? Apa tantangan yang saya hadapi? Apa yang bisa saya perbaiki?

Lebih dari itu, jurnal reflektif juga bisa menjadi alat psikologis yang penting dalam menjaga semangat dan kesehatan mental. Ketika guru atau tendik menuliskan perasaan mereka atas keberhasilan atau tekanan pekerjaan, mereka sedang melakukan katarsis dan pengelolaan emosi secara positif. Di era burnout dan tuntutan tinggi, ini menjadi strategi pencegahan stres yang bersifat preventif.

Logbook dan jurnal juga dapat difungsikan sebagai bukti portofolio dalam proses promosi jabatan, pemberian penghargaan, atau seleksi program pengembangan profesional. Dalam konteks KPA, keberadaan dokumen ini menunjukkan bahwa yang bersangkutan tidak hanya aktif, tetapi juga reflektif dan berkembang.

Dalam sistem manajemen mutu sekolah (SPMI), logbook dan jurnal bisa dijadikan eviden kegiatan yang melengkapi laporan mutu dan



perencanaan tindak lanjut. Ia menjadi sumber data kualitatif yang kaya untuk mengungkap akar masalah di balik hasil kuantitatif yang tampak pada Rapor Pendidikan atau instrumen akreditasi.

Namun demikian, tetap harus diwaspadai kemungkinan terjadinya manipulasi data dalam logbook, terutama jika proses verifikasinya lemah. Oleh karena itu, perlu ada sistem validasi silang, misalnya logbook guru dikaitkan dengan jadwal pelajaran, daftar hadir siswa, atau dokumentasi kelas. Sedangkan jurnal reflektif bisa divalidasi melalui diskusi peer review atau forum refleksi kolektif.

Agar logbook dan jurnal tidak menjadi beban, sekolah harus menyosialisasikan fungsinya sebagai alat pengembangan, bukan alat penghakiman. Kepala sekolah harus menekankan bahwa dokumen ini bukan semata untuk mengevaluasi, tetapi juga untuk mendengar suara guru dan tendik dalam bentuk yang jujur dan mendalam.

Budaya menulis jurnal reflektif juga bisa diperkuat dengan mengintegrasikannya dalam kegiatan komunitas belajar guru atau rapat staf, misalnya dengan sesi berbagi refleksi terbaik setiap bulan. Ini akan menciptakan lingkungan yang saling mendukung, bukan kompetitif, serta memperkuat jejaring pembelajaran internal.

Penting untuk dicatat bahwa tidak semua jurnal reflektif harus panjang atau formal. Bahkan satu paragraf refleksi yang jujur dan bermakna bisa menjadi pemantik perubahan besar dalam praktik kerja. Sekolah dapat memberi ruang fleksibel dalam format, selama substansi reflektif tetap dijaga.

Ke depan, logbook dan jurnal reflektif bisa menjadi bagian dari sistem pengembangan karier berbasis e-portofolio nasional. Jika disiapkan secara konsisten, ia akan menjadi rekam jejak kompetensi yang tak tergantikan oleh sekadar angka atau nilai tes. Ia mencerminkan karakter kerja, semangat belajar, dan etika profesional pendidik dan tendik.

Dengan demikian, menyusun logbook dan jurnal reflektif bukanlah sekadar tugas tambahan, melainkan bagian integral dari profesionalisme pendidikan. Ketika dicatat, direfleksikan, dan dibagikan, maka pengalaman



kerja sehari-hari berubah menjadi aset peningkatan mutu yang berharga, baik bagi individu maupun lembaga.

7.4 Praktik pengumpulan portofolio pendidik dan tendik

Pengukuran kinerja yang bersifat akuntabel tidak cukup hanya mengandalkan angka atau evaluasi sesaat. Dalam konteks SMK, di mana kompleksitas tugas guru dan tenaga kependidikan (tendik) tinggi, diperlukan metode yang mampu merekam capaian dan kompetensi secara menyeluruh. Salah satu instrumen yang efektif untuk tujuan tersebut adalah portofolio kinerja—sebuah kumpulan bukti nyata hasil kerja, pengembangan diri, dan kontribusi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

Portofolio bukanlah sesuatu yang asing di dunia pendidikan. Ia telah digunakan dalam banyak model asesmen otentik, baik untuk siswa maupun guru, karena mampu menunjukkan proses dan progres, bukan hanya produk akhir. Dalam penilaian kinerja berbasis KPA, portofolio menjadi jembatan antara apa yang tertulis dalam instrumen evaluasi dan apa yang benar-benar terjadi dalam praktik keseharian.

Secara umum, portofolio pendidik berisi dokumen seperti RPP, perangkat asesmen, hasil belajar siswa, rekaman video pembelajaran, dokumentasi kegiatan ekstrakurikuler, sertifikat pelatihan, hingga karya tulis atau artikel. Sementara portofolio tendik bisa mencakup laporan layanan administrasi, sistem kerja berbasis IT, dokumentasi layanan laboratorium, hingga catatan efektivitas tugas berdasarkan SK dan log kerja.

Penting ditekankan bahwa portofolio bukan sekadar tumpukan berkas. Ia harus disusun secara tematik dan terstruktur, mengikuti kriteria atau indikator dalam KPA. Misalnya, jika ada indikator “inovasi dalam pembelajaran”, maka guru harus menyertakan contoh konkret inovasinya, seperti modul, video pengajaran, atau testimoni siswa. Struktur ini membantu penilai membaca dan menilai portofolio secara adil dan efisien.

Kualitas portofolio lebih utama daripada kuantitas. Terlalu banyak dokumen yang tidak relevan justru membuat proses evaluasi melelahkan



dan mengaburkan pencapaian utama. Oleh karena itu, setiap SMK perlu menyediakan panduan penyusunan portofolio yang mengarahkan guru dan tendik untuk memilih bukti paling kuat, relevan, dan kontekstual sesuai peran dan tugasnya.

Di era digital, praktik pengumpulan portofolio juga sudah banyak bertransformasi menjadi e-portfolio. Guru dan tendik dapat menggunakan platform seperti Google Drive, e-Kinerja, atau Learning Management System (LMS) sekolah untuk mengunggah dan mengelola dokumen portofolio mereka. Hal ini meningkatkan efisiensi, keterjangkauan, dan keamanan data.

Selain itu, e-portfolio memudahkan pelacakan perkembangan kompetensi dari waktu ke waktu. Seorang kepala sekolah, misalnya, bisa melihat bagaimana seorang guru progres dari tahun ke tahun berdasarkan portofolio digitalnya—apakah ada peningkatan inovasi, pelatihan yang diikuti, atau pengembangan produk pembelajaran. Ini menjadi basis kuat untuk merancang pembinaan dan pengembangan karier.

Dalam proses penyusunan portofolio, penting juga menyertakan refleksi diri dari pemilik portofolio. Misalnya, setelah menyajikan dokumentasi pengajaran berbasis proyek, guru menyisipkan narasi singkat tentang alasan ia memilih metode itu, tantangan yang dihadapi, dan hasil yang diperoleh. Refleksi ini memberi kedalaman makna yang tidak bisa ditangkap hanya dari dokumen saja.

Portofolio juga memberi ruang bagi ekspresi keberhasilan dan identitas profesional. Guru yang pernah menjadi pembicara di seminar nasional, membuat modul inovatif, atau memenangkan lomba pengajaran dapat memasukkan pencapaian tersebut sebagai bagian dari kontribusi strategis. Ini bukan untuk membanggakan diri, melainkan membuktikan bahwa kinerja memiliki dampak nyata.

Dalam konteks tendik, portofolio bisa menampilkan inisiatif layanan yang dilakukan. Misalnya, TU yang menciptakan sistem antrean digital untuk surat menyurat, atau pustakawan yang menyusun katalog digital



buku. Bukti-bukti ini sangat kuat menunjukkan bahwa kinerja mereka tidak hanya administratif, tetapi juga berdampak pada mutu layanan pendidikan.

Implementasi portofolio di sekolah memerlukan dukungan struktural. Kepala sekolah perlu memastikan ada waktu, pelatihan, dan fasilitas untuk guru dan tendik menyusun portofolionya. Sekolah bisa mengadakan workshop portofolio setiap awal dan akhir semester, serta menyediakan mentor yang membimbing secara teknis maupun substansial.

Salah satu tantangan dalam implementasi portofolio adalah persepsi bahwa ini adalah “beban tambahan”. Oleh sebab itu, pendekatan persuasif dan value-oriented harus ditekankan: bahwa portofolio adalah investasi karier dan bukti kerja nyata. Jika dibingkai sebagai bagian dari pengembangan profesional, maka portofolio akan diterima sebagai kebutuhan, bukan kewajiban.

Penilaian terhadap portofolio juga harus dilakukan secara sistematis. Tim penilai bisa menggunakan rubrik penilaian portofolio yang telah disusun berdasar indikator KPA. Rubrik ini memberi penilai panduan objektif untuk menilai aspek kualitas, keterkaitan, dampak, dan kelengkapan bukti dalam portofolio yang disusun.

Dalam banyak kasus, portofolio juga bisa digunakan untuk pemetaan kompetensi kolektif. Misalnya, setelah menganalisis portofolio seluruh guru, sekolah bisa melihat bahwa kemampuan digital masih rendah. Ini bisa menjadi dasar menyusun pelatihan yang relevan. Dengan demikian, portofolio menjadi alat diagnosis bukan hanya untuk individu, tetapi juga organisasi.

Portofolio juga memiliki nilai strategis saat sekolah mengikuti program seperti akreditasi, SMK Pusat Keunggulan, atau sertifikasi ISO. Bukti-bukti dalam portofolio dapat dikompilasi sebagai data pendukung dokumen mutu, yang menunjukkan bahwa proses evaluasi dan pengembangan SDM dilakukan secara berkelanjutan dan berdampak.

Tak kalah penting, portofolio memberi ruang untuk personal branding profesional. Guru dan tendik bisa menggunakan dokumen ini untuk melamar program pengembangan, hibah inovasi, atau beasiswa pendidikan.



Bahkan dalam rekrutmen ASN atau pengangkatan jabatan, portofolio yang lengkap menjadi nilai tambah kompetitif.

Di masa depan, pengelolaan portofolio bisa disinergikan dengan sistem big data pendidikan, di mana informasi kinerja guru dan tendik terkoneksi secara nasional dalam sistem manajemen talenta. Ini akan mendukung mobilitas, promosi, dan pengakuan prestasi yang lebih transparan dan berbasis bukti.

Singkatnya, portofolio bukan sekadar alat evaluasi, melainkan alat pemberdayaan. Ia membangun kesadaran reflektif, mencatat proses profesional, dan membuka ruang pengakuan kinerja. Bagi pendidik dan tenaga kependidikan di SMK, portofolio adalah “cerita kerja” mereka—yang ditulis dengan data, dikukuhkan oleh dampak, dan dibaca untuk peningkatan mutu pendidikan ke depan.

Validitas instrumen dan mekanisme verifikasi lapangan

Dalam sistem pengukuran kinerja yang akuntabel seperti KPA, validitas instrumen adalah fondasi utama yang menentukan seberapa tepat suatu alat ukur dalam merepresentasikan kompetensi dan kinerja aktual seorang pendidik atau tenaga kependidikan. Tanpa validitas yang memadai, maka seluruh proses evaluasi berisiko menghasilkan penilaian yang bias, tidak adil, dan kontraproduktif terhadap upaya peningkatan mutu.

Secara konseptual, validitas didefinisikan sebagai tingkat ketepatan alat ukur dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam konteks penilaian kinerja guru dan tendik, validitas berarti sejauh mana instrumen yang digunakan mampu merekam kualitas kerja nyata, kontribusi terhadap proses pendidikan, dan dampaknya terhadap siswa maupun organisasi sekolah. Validitas bukan hanya isu teknis, tetapi juga isu etis dalam evaluasi.

Terdapat beberapa jenis validitas yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan instrumen KPA. Pertama adalah validitas isi (content validity), yaitu sejauh mana indikator yang digunakan mencakup seluruh domain kompetensi yang diharapkan. Misalnya, jika guru SMK dituntut



mampu mengembangkan pembelajaran berbasis industri, maka indikator yang menilai aktivitas ini harus ada dalam instrumen.

Kedua, validitas konstruk (construct validity), yakni sejauh mana indikator dalam instrumen benar-benar merepresentasikan konstruk teoretik yang dimaksud, seperti “inovasi”, “kolaborasi”, atau “efektivitas”. Ini membutuhkan proses telaah literatur, diskusi pakar, dan analisis empirik untuk memastikan bahwa indikator bukan sekadar formalitas, tetapi bersifat konseptual.

Ketiga adalah validitas kriteria (criterion-related validity), yaitu hubungan antara skor kinerja yang diperoleh dengan ukuran luar yang relevan. Contohnya, skor tinggi pada indikator “penggunaan TIK dalam pembelajaran” seharusnya berkorelasi dengan hasil belajar siswa yang terdokumentasi atau testimoni stakeholder.

Untuk memastikan validitas yang tinggi, proses pengembangan instrumen KPA tidak boleh bersifat sepihak. Dibutuhkan pelibatan berbagai pihak, mulai dari guru, tendik, kepala sekolah, pengawas, hingga pakar penilaian pendidikan. Pendekatan ini dikenal sebagai validasi partisipatif, yang tidak hanya meningkatkan akurasi, tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan dan penerimaan terhadap instrumen tersebut.

Selain validitas, keandalan (reliabilitas) instrumen juga krusial. Sebuah instrumen yang valid tapi tidak reliabel akan menghasilkan skor yang fluktuatif dan tidak konsisten. Oleh karena itu, instrumen harus diuji melalui analisis uji coba seperti Cronbach Alpha, ICC (Intraclass Correlation Coefficient), atau split-half reliability, khususnya untuk skala persepsi dan observasi.

Namun, memiliki instrumen yang valid dan reliabel saja belum cukup. Diperlukan sistem verifikasi lapangan yang menjamin bahwa data yang dikumpulkan benar-benar mencerminkan kenyataan. Di sinilah pentingnya mekanisme verifikasi, yang bisa dilakukan melalui triangulasi, supervisi langsung, audit dokumen, hingga kunjungan lapangan.

Triangulasi adalah teknik verifikasi yang menggabungkan berbagai sumber data dan metode pengumpulan untuk menguji konsistensi



informasi. Misalnya, penilaian guru dalam penggunaan TIK bisa diverifikasi dengan observasi langsung, logbook kegiatan, dan wawancara siswa. Jika ketiganya menunjukkan hasil yang serupa, maka penilai bisa yakin bahwa skor tersebut valid.

Verifikasi juga mencakup pemeriksaan terhadap keaslian dan keabsahan dokumen portofolio. Tim penilai harus mengonfirmasi bahwa karya yang diklaim sebagai hasil inovasi guru memang benar dibuat oleh yang bersangkutan dan digunakan dalam konteks yang dijelaskan. Ini dapat dilakukan melalui pengecekan timestamp dokumen, tanda tangan siswa, atau bukti pemanfaatan dalam pembelajaran.

Dalam praktiknya, verifikasi lapangan dapat dibantu oleh teknologi. Misalnya, menggunakan sistem barcode atau QR code pada dokumen portofolio untuk mengakses bukti digital, atau memanfaatkan video observasi kelas sebagai alat konfirmasi. Ini membantu mengurangi potensi manipulasi data dan mempercepat proses pemeriksaan.

Tim verifikasi idealnya adalah gabungan dari pihak internal dan eksternal sekolah. Pihak internal seperti kepala sekolah atau wakil kurikulum memiliki pemahaman konteks, sementara pihak eksternal seperti pengawas atau asesor independen dapat memberikan penilaian yang lebih objektif. Komposisi ini menjamin keseimbangan antara keadilan dan pemahaman lokal.

Verifikasi lapangan juga seharusnya bersifat dialogis, bukan investigatif. Artinya, ketika ditemukan ketidaksesuaian data, tim verifikasi tidak langsung menyimpulkan negatif, tetapi membuka ruang klarifikasi, refleksi, dan perbaikan. Ini sejalan dengan prinsip evaluasi formatif yang mendorong peningkatan, bukan semata penghakiman.

Selain itu, verifikasi dapat dilakukan secara berkala dalam siklus penjaminan mutu sekolah. Misalnya, setiap akhir semester dilakukan audit mutu kinerja guru dan pendidik berbasis KPA, yang hasilnya tidak hanya digunakan untuk penilaian individu, tetapi juga sebagai input perbaikan sistem manajemen SDM secara keseluruhan.



Dalam pengukuran kinerja yang profesional, verifikasi juga bisa didukung oleh bukti kuantitatif dari data Dapodik, e-Kinerja, atau Rapor Pendidikan. Data kehadiran, jam mengajar, keikutsertaan pelatihan, dan skor hasil belajar siswa dapat menjadi elemen pembandingan terhadap penilaian berbasis persepsi atau portofolio.

Sekolah juga dapat mengembangkan dashboard visualisasi data kinerja yang terintegrasi dengan hasil verifikasi. Dashboard ini menampilkan peta kekuatan dan area pengembangan tiap individu atau unit, dan memudahkan pimpinan dalam mengambil keputusan berbasis bukti, bukan sekadar intuisi.

Penting diingat bahwa seluruh proses validasi dan verifikasi ini harus dilandasi oleh etika evaluasi. Data kinerja adalah informasi yang sensitif dan personal. Oleh karena itu, seluruh dokumen harus dijaga kerahasiaannya, tidak boleh disebarluaskan tanpa izin, dan hasil evaluasi tidak boleh digunakan untuk mempermalukan atau menjatuhkan individu.

Sebaliknya, sistem ini harus diarahkan untuk membangun budaya mutu yang reflektif dan kolaboratif. Evaluasi yang valid dan terverifikasi memungkinkan setiap guru dan tendik merasa dihargai atas kontribusinya dan memiliki landasan konkret untuk bertumbuh secara profesional.

Dengan demikian, validitas instrumen dan mekanisme verifikasi lapangan bukanlah sekadar teknis prosedural, tetapi bagian dari upaya besar membangun ekosistem penilaian kinerja yang berintegritas, transparan, dan transformatif di lingkungan SMK. Inilah jaminan bahwa sistem KPA tidak sekadar menjadi dokumen administratif, tetapi instrumen strategis penggerak kualitas pendidikan.

Teknik Skoring, Penilaian, dan Umpan Balik

Setelah instrumen penilaian disusun, data dikumpulkan, dan bukti kinerja terdokumentasi dengan baik, langkah selanjutnya yang krusial dalam sistem evaluasi berbasis KPA adalah proses skoring, interpretasi penilaian, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Bab ini menyajikan



serangkaian pendekatan sistematis dan aplikatif untuk mengolah hasil pengukuran menjadi nilai bermakna yang tidak hanya menggambarkan capaian kinerja, tetapi juga menjadi dasar pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan (tendik) di SMK.

Di dunia pendidikan vokasi yang dinamis, proses evaluasi tidak cukup hanya berhenti pada hasil angka atau kategori. Interpretasi skor harus dibarengi dengan pemahaman mendalam terhadap konteks kerja, budaya organisasi, dan dinamika tugas-tugas spesifik yang diemban pendidik maupun tendik. Oleh karena itu, pendekatan skoring dalam bab ini tidak bersifat semata kuantitatif, tetapi juga mengedepankan prinsip kualitatif yang memberi ruang pada kompleksitas kontribusi profesional.

Penggunaan skala Likert, konversi skor, penilaian holistik, hingga teknik triangulasi data disajikan dalam kerangka yang aplikatif untuk sekolah. Bab ini juga membahas teknik penggabungan nilai (agregasi) yang adil dari berbagai sumber, serta strategi memberi umpan balik yang tidak menjatuhkan semangat, tetapi justru menumbuhkan refleksi dan motivasi perbaikan. Umpan balik yang baik tidak sekadar menyampaikan kelemahan, tetapi menuntun pada peluang pengembangan—dan di sinilah seni seorang evaluator sejati diuji.

Selain pendekatan teknis, bab ini juga menekankan pentingnya peran kepala sekolah, pengawas, dan supervisor sebagai mentor yang memberikan evaluasi tidak dalam nuansa penghukuman, melainkan pembinaan. Skoring dan penilaian yang berkeadilan membutuhkan sensitivitas terhadap kebutuhan individual, etos kerja, dan potensi masa depan. Evaluasi yang benar adalah yang mampu menjadikan guru merasa dihargai, bukan dihakimi.

Akhir dari bab ini menyajikan panduan penyusunan laporan kinerja individual berbasis KPA, termasuk format pelaporan, prinsip kerahasiaan, dan rekomendasi pengembangan profesional. Laporan ini bukan hanya untuk keperluan administratif, tetapi juga menjadi dokumen strategis dalam pengelolaan SDM sekolah, perencanaan pelatihan, promosi jabatan, hingga refleksi diri guru dan tendik.



Dengan landasan teoritik, data konkret, dan pendekatan manusiawi, Bab 8 diharapkan menjadi bekal praktis bagi sekolah untuk menerapkan sistem evaluasi yang bermakna. Bukan hanya tentang angka, tetapi tentang bagaimana data kinerja menjadi cermin untuk tumbuh—membangun budaya kerja yang reflektif, progresif, dan bermartabat di lingkungan SMK.

Skala Likert dan konversi skor kualitatif

Dalam sistem evaluasi kinerja berbasis KPA, penentuan skor menjadi fondasi penting untuk menghasilkan hasil penilaian yang bermakna, adil, dan dapat ditindaklanjuti. Salah satu pendekatan skoring yang umum dan efektif digunakan dalam dunia pendidikan adalah Skala Likert. Metode ini menawarkan fleksibilitas dalam mengukur respons terhadap indikator yang bersifat persepsi, sikap, atau observasi kinerja yang kompleks namun tetap dapat dikonversi menjadi data kuantitatif yang dapat diolah.

Skala Likert pada dasarnya merupakan skala penilaian berurutan yang mencerminkan tingkat intensitas atau kualitas dari suatu atribut yang diamati. Dalam konteks penilaian kinerja, skala ini bisa digunakan untuk menilai seberapa sering seorang guru melakukan diferensiasi pembelajaran, seberapa besar partisipasi pendidik dalam kolaborasi antarunit, atau seberapa tinggi inovasi yang diterapkan dalam tugas harian.

Model paling umum adalah skala 5 poin, yakni: Sangat Rendah (1), Rendah (2), Cukup (3), Tinggi (4), Sangat Tinggi (5). Namun, dalam praktik di SMK, sekolah dapat mengadopsi variasi skala 4, 6, atau 7 poin tergantung kompleksitas indikator dan kebutuhan ketelitian. Semakin banyak titik skala, semakin sensitif instrumen dalam menangkap variasi performa, tetapi juga menuntut kejelasan lebih tinggi dalam deskripsi indikator dan pelatihan penilai.

Penting untuk memastikan bahwa setiap level skala memiliki deskriptor yang jelas, operasional, dan kontekstual. Misalnya, pada indikator “penggunaan teknologi dalam pembelajaran”, level 1 dapat dijelaskan sebagai “tidak menggunakan teknologi sama sekali”, level 3 sebagai “menggunakan teknologi sesekali secara terbatas”, dan level 5 sebagai “secara



rutin dan kreatif menggunakan teknologi interaktif dalam pembelajaran”. Deskriptor ini penting untuk menjaga konsistensi antar penilai.

Setelah skor diberikan, langkah berikutnya adalah konversi skor kualitatif ke dalam bentuk klasifikasi atau kategori mutu. Ini penting agar hasil penilaian dapat digunakan dalam laporan yang bersifat komunikatif dan mudah dipahami berbagai pihak, termasuk pendidik, kepala sekolah, pengawas, maupun stakeholder lainnya. Misalnya, skor 1,00–1,49 bisa dikategorikan “Sangat Rendah”, 1,50–2,49 “Rendah”, 2,50–3,49 “Cukup”, 3,50–4,49 “Tinggi”, dan 4,50–5,00 “Sangat Tinggi”.

Konversi ini bukan hanya menyederhanakan data, tetapi juga menjadi dasar dalam analisis tren kinerja baik secara individu, kelompok, maupun unit kerja. Dalam laporan kinerja berbasis KPA, hasil ini biasanya disajikan dalam bentuk grafik batang, diagram radar, atau peta warna (heatmap) untuk memudahkan pemetaan area kekuatan dan kebutuhan pengembangan.

Namun, konversi skor tetap harus berhati-hati agar tidak menghilangkan makna penting di balik angka. Oleh karena itu, dalam laporan atau refleksi kinerja, selain menyajikan angka dan kategori, perlu juga disertakan narasi kualitatif yang menjelaskan konteks capaian skor. Contohnya, seorang guru dengan skor “Cukup” dalam indikator “pengelolaan kelas” mungkin sedang menghadapi beban mengajar berlebih atau menangani siswa dengan kebutuhan khusus.

Dalam praktiknya, proses penilaian menggunakan skala Likert harus dilakukan oleh evaluator yang telah melalui pelatihan kalibrasi. Kalibrasi adalah proses penyamaan persepsi dan pemahaman antar penilai agar skor yang diberikan bersifat adil dan konsisten. Tanpa kalibrasi, risiko bias penilai sangat tinggi, dan hasil skoring bisa menjadi tidak valid.

Di samping itu, instrumen dengan skala Likert harus diuji dari sisi reliabilitasnya. Salah satu caranya adalah dengan menguji konsistensi internal antar indikator menggunakan analisis Cronbach’s Alpha. Skor >0.7 umumnya dianggap menunjukkan konsistensi yang baik, artinya



item-item dalam instrumen tersebut saling mendukung dan mengukur dimensi yang sama.

Banyak SMK telah mulai menggunakan e-form atau aplikasi digital yang memudahkan guru, kepala sekolah, dan evaluator dalam melakukan penilaian menggunakan skala Likert secara real-time. Hal ini memungkinkan proses rekapitulasi data menjadi lebih cepat dan akurat. Sistem ini juga memungkinkan tracking historis kinerja tiap individu secara longitudinal.

Namun, pemanfaatan skala Likert tidak selalu tanpa tantangan. Beberapa evaluator cenderung “bermain aman” dengan selalu memilih nilai tengah (skor 3), atau justru memberi nilai maksimal agar tidak melukai perasaan rekan kerja. Fenomena ini dikenal sebagai bias sosial, yang perlu diantisipasi dengan pelatihan, sistem audit internal, dan supervisi silang antarunit.

Untuk memperkuat keadilan dan objektivitas, skoring berbasis Likert sering kali diintegrasikan dengan teknik triangulasi, yaitu perbandingan hasil skoring dengan sumber data lain seperti observasi langsung, dokumentasi, atau umpan balik siswa. Dengan demikian, skor menjadi tidak hanya angka kosong, tetapi refleksi dari realitas di lapangan.

Penerapan skala Likert juga harus mempertimbangkan perbedaan konteks antarunit kerja. Misalnya, standar efektivitas untuk guru produktif teknik otomotif akan berbeda dibanding guru normatif bahasa Indonesia, atau dibandingkan dengan pustakawan dan teknisi laboratorium. Oleh karena itu, meskipun format skala sama, deskriptor dan indikator harus disesuaikan konteks masing-masing.

Konversi skor juga dapat dihubungkan dengan tindakan tindak lanjut pengembangan. Guru dengan skor rendah dalam indikator tertentu dapat langsung diarahkan ke program pelatihan, pendampingan, atau peer mentoring yang relevan. Sistem ini menjadikan skoring bukan sebagai alat penghukuman, tetapi peta jalan peningkatan mutu.

Skoring yang dilakukan secara berkala, misalnya setiap semester atau setiap akhir tahun pelajaran, memungkinkan sekolah melakukan monitoring kemajuan (progress tracking) secara sistematis. Hal ini membantu



menciptakan budaya mutu yang terukur dan berkelanjutan, serta menjadikan hasil penilaian sebagai alat manajerial dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMK.

Terakhir, penting bagi seluruh pemangku kepentingan sekolah untuk memahami bahwa skor bukanlah akhir dari evaluasi, tetapi awal dari percakapan reflektif dan perbaikan profesional. Dengan pemanfaatan skala Likert dan konversi skor yang dilakukan secara bijak, adil, dan ilmiah, sekolah dapat membangun sistem penilaian kinerja yang tidak hanya akurat, tetapi juga membangun.

Teknik triangulasi dan pemberian nilai agregat

Dalam sistem penilaian kinerja yang akuntabel seperti KPA, satu sumber data sering kali tidak cukup untuk memberikan gambaran utuh tentang performa individu. Oleh karena itu, pendekatan triangulasi data menjadi metode penting untuk memperkuat validitas hasil evaluasi dan meminimalkan bias. Triangulasi tidak hanya memperkaya informasi, tetapi juga membangun kepercayaan terhadap hasil penilaian karena melibatkan berbagai sudut pandang.

Secara sederhana, triangulasi adalah teknik untuk mengonfirmasi keabsahan suatu informasi dengan membandingkan data dari tiga atau lebih sumber yang berbeda. Dalam konteks evaluasi kinerja guru dan tendik SMK, tiga sumber utama yang umum digunakan adalah: observasi langsung, analisis dokumen/portofolio, dan wawancara atau angket dari stakeholder (seperti siswa, kolega, dan atasan langsung).

Contoh nyata penggunaan triangulasi adalah ketika seorang guru dinilai dalam hal penggunaan teknologi pembelajaran. Observasi kelas menunjukkan bahwa ia menggunakan LCD dan aplikasi presentasi, portofolio menyertakan bukti modul digital yang dibuat sendiri, dan wawancara siswa menunjukkan persepsi positif terhadap keefektifan pembelajaran digital. Ketiga sumber ini jika konsisten akan memperkuat skor kinerja pada indikator tersebut.



Triangulasi juga bisa mencakup dimensi waktu. Penilaian yang dilakukan pada awal, tengah, dan akhir semester dapat memperlihatkan tren peningkatan atau penurunan performa. Ini penting untuk mencegah kesimpulan yang terlalu cepat berdasarkan snapshot atau satu kali observasi yang mungkin tidak representatif.

Bagi tenaga kependidikan seperti TU, laboran, atau teknisi, triangulasi juga sangat relevan. Misalnya, evaluasi kinerja TU dalam hal kecepatan layanan bisa dilihat dari log pelayanan harian (dokumen), observasi sikap pelayanan langsung, dan kepuasan guru terhadap layanan administrasi (angket atau wawancara). Dengan mengombinasikan sumber-sumber ini, penilai mendapatkan gambaran yang lebih utuh dan adil.

Untuk dapat mengimplementasikan triangulasi secara efektif, sekolah perlu menyusun format matriks triangulasi yang jelas. Format ini mencantumkan indikator penilaian di kolom pertama, lalu jenis bukti dari masing-masing sumber di kolom-kolom berikutnya. Di akhir baris, diberikan ruang untuk menyimpulkan hasil integrasi dari ketiga sumber data tersebut.

Namun, meskipun triangulasi sangat bermanfaat, proses ini tetap membutuhkan keterampilan analisis dari penilai. Ketika ada inkonsistensi antar sumber, misalnya observasi menunjukkan performa baik tetapi angket siswa menunjukkan hal sebaliknya, penilai tidak boleh langsung menyimpulkan negatif. Sebaliknya, ia perlu menggali lebih dalam konteks, menjadwalkan klarifikasi, atau bahkan melakukan observasi tambahan.

Setelah proses triangulasi dilakukan, langkah berikutnya adalah menyusun nilai agregat. Nilai agregat merupakan ringkasan kuantitatif dari hasil penilaian pada berbagai indikator dan dimensi, yang dirancang agar mencerminkan performa secara keseluruhan. Nilai ini biasanya digunakan untuk pelaporan, pemetaan mutu SDM sekolah, atau pertimbangan dalam promosi jabatan dan pengembangan profesional.

Teknik pemberian nilai agregat bisa dilakukan dengan menggunakan bobot proporsional. Misalnya, dalam penilaian guru, indikator pedagogik bisa diberikan bobot 40%, profesional 30%, kepribadian 20%, dan sosial



10%. Skor dari masing-masing indikator dikalikan dengan bobotnya, lalu dijumlahkan untuk mendapatkan skor akhir.

Namun, pemberian bobot harus mempertimbangkan kebutuhan kontekstual sekolah. Untuk guru produktif, bobot pada aspek profesional dan inovasi pembelajaran mungkin perlu diperbesar. Sedangkan untuk tendik seperti pustakawan, bobot layanan pengguna dan efisiensi administrasi bisa menjadi komponen dominan. Oleh karena itu, bobot tidak selalu seragam antarunit.

Dalam proses penghitungan agregat, sekolah juga perlu mempertimbangkan kemungkinan outlier atau skor ekstrem yang bisa memengaruhi keadilan penilaian. Misalnya, satu indikator yang sangat rendah karena kejadian insidental tidak semestinya langsung menurunkan agregat secara drastis. Mekanisme moderasi atau pengecualian yang transparan dapat dimasukkan dalam sistem untuk mengakomodasi hal ini.

Nilai agregat juga sebaiknya dikaitkan dengan kategori mutu kinerja seperti Sangat Baik, Baik, Cukup, dan Perlu Pembinaan, yang didasarkan pada rentang skor tertentu. Kategori ini tidak hanya memudahkan komunikasi hasil, tetapi juga memberikan dasar untuk tindak lanjut, seperti pelatihan tambahan, mentoring, atau bahkan reward dan penghargaan.

Namun, penting untuk diingat bahwa angka agregat hanya satu bagian dari cerita. Evaluasi kinerja berbasis KPA menuntut agar narasi kualitatif tetap dilampirkan bersama skor agregat. Narasi ini menjelaskan konteks penilaian, refleksi dari individu yang dinilai, serta rekomendasi pengembangan ke depan. Dengan demikian, skor tidak menjadi angka kaku, melainkan bagian dari proses pembelajaran profesional.

Nilai agregat juga dapat diolah secara agregatif kolektif untuk melihat kinerja tim atau unit. Misalnya, nilai rata-rata guru mata pelajaran tertentu atau unit perpustakaan dapat menjadi basis perencanaan penguatan kolektif. Ini akan mendukung pendekatan pembinaan berbasis komunitas belajar (PLC) yang sedang digaungkan dalam reformasi pendidikan.

Untuk menjaga transparansi, proses agregasi dan klasifikasi skor sebaiknya disosialisasikan kepada semua guru dan tendik sejak awal.



Pemahaman ini membantu membangun kepercayaan dan komitmen terhadap proses evaluasi. Keterbukaan metode, alur logika penilaian, dan hak untuk klarifikasi merupakan prinsip kunci dalam pengukuran yang adil.

Penggunaan platform digital juga dapat membantu otomatisasi kalkulasi nilai agregat dengan akurat dan efisien. Aplikasi seperti Google Sheets, sistem SIM sekolah, atau platform e-Kinerja dapat dirancang untuk melakukan kalkulasi, visualisasi, dan bahkan penyusunan laporan secara terintegrasi.

Pada akhirnya, tujuan triangulasi dan agregasi bukan sekadar menghasilkan skor, tetapi mendorong sekolah untuk lebih reflektif, akuntabel, dan strategis dalam mengelola sumber daya manusia. Ketika dilakukan dengan benar, proses ini dapat menjadi pilar penting dalam menciptakan budaya kerja yang sehat, penuh penghargaan, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan.

Dengan demikian, teknik triangulasi dan pemberian nilai agregat bukanlah proses administratif semata, melainkan bagian integral dari ekosistem evaluasi kinerja yang adil, ilmiah, dan mendorong transformasi pendidikan vokasi. Melalui pendekatan ini, SMK dapat memastikan bahwa setiap guru dan tendik dinilai secara utuh—sebagaimana mereka layak dihargai, dilihat, dan dikembangkan.

Umpan balik formatif dan sumatif: teknik sandwich feedback

Umpan balik (feedback) adalah elemen krusial dalam proses evaluasi kinerja yang transformatif. Dalam pendekatan pengukuran berbasis KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), umpan balik bukanlah sekadar hasil dari proses penilaian, melainkan merupakan jembatan antara penilaian dan pengembangan profesional. Umpan balik yang diberikan dengan strategi yang tepat mampu membangun kesadaran diri, memicu refleksi, dan mengarahkan individu untuk tumbuh secara berkelanjutan.

Secara umum, terdapat dua jenis umpan balik yang lazim digunakan dalam konteks evaluasi: formative feedback dan summative feedback. Umpan balik formatif bersifat membantu proses, diberikan secara berkala



selama periode evaluasi, dan bertujuan memperbaiki kinerja sebelum mencapai akhir siklus. Sementara itu, umpan balik sumatif diberikan di akhir siklus evaluasi dan biasanya menyimpulkan performa secara keseluruhan untuk keperluan dokumentasi dan pengambilan keputusan.

Dalam konteks pendidikan, khususnya di SMK, umpan balik formatif lebih bersifat pembinaan dan coaching, sedangkan umpan balik sumatif biasanya berkaitan dengan reward, promosi, atau bahkan pembinaan lanjutan. Oleh sebab itu, pendekatan yang digunakan dalam menyampaikan keduanya harus berbeda, namun tetap menjunjung tinggi etika profesional, kejujuran, dan sensitivitas psikologis.

Salah satu pendekatan paling efektif dan banyak diterapkan dalam memberikan umpan balik adalah teknik sandwich feedback. Pendekatan ini mencakup tiga lapisan utama: (1) mengawali dengan apresiasi terhadap aspek positif, (2) menyampaikan kritik atau saran perbaikan secara konstruktif, dan (3) menutup dengan dorongan dan kepercayaan terhadap potensi yang dimiliki.

Penggunaan teknik sandwich sangat berguna terutama dalam konteks kinerja guru dan tendik SMK yang bekerja dalam tekanan beban kerja tinggi, ekspektasi multistakeholder, dan peran multidimensi. Umpan balik yang disampaikan secara langsung tanpa struktur bisa menimbulkan efek psikologis negatif, bahkan resistensi terhadap proses penilaian. Oleh karena itu, pendekatan ini melindungi martabat individu sekaligus menyampaikan pesan dengan tegas.

Contoh konkret sandwich feedback pada guru SMK produktif bisa dimulai dengan, “Saya sangat mengapresiasi bagaimana Bapak menggunakan simulasi teknis saat menjelaskan mesin CNC—siswa terlihat sangat tertarik dan aktif.” Lalu dilanjutkan, “Namun, kami mencatat bahwa beberapa RPP belum memuat elemen P5 dengan eksplisit. Ini mungkin bisa dikembangkan lebih lanjut agar selaras dengan kurikulum Merdeka.” Kemudian ditutup dengan, “Saya yakin Bapak mampu mengintegrasikan komponen tersebut secara efektif, melihat kreativitas yang telah Bapak tunjukkan selama ini.”



Penting dicatat bahwa teknik sandwich bukan dimaksudkan untuk memanipulasi persepsi, melainkan sebagai strategi komunikasi empatik. Jika tidak dilakukan dengan ketulusan, sandwich feedback justru bisa menimbulkan kesan palsu atau manipulatif. Oleh karena itu, penilai perlu memastikan bahwa pujian maupun kritik disampaikan secara jujur, berdasarkan data, dan diarahkan untuk pertumbuhan.

Dalam penyusunan feedback berbasis KPA, evaluator harus merujuk pada indikator yang terukur. Misalnya, bila pada indikator “kerja sama lintas unit”, seorang tendik memperoleh skor cukup, maka umpan balik bisa mencakup contoh konkret situasi tersebut, bukan asumsi atau penilaian subjektif. Transparansi ini penting untuk membangun kepercayaan.

Selain itu, penting bagi sekolah untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk penerimaan umpan balik. Waktu, tempat, dan suasana saat menyampaikan feedback harus dijaga. Sebaiknya dilakukan dalam suasana personal yang profesional, bukan di ruang publik atau saat individu dalam tekanan tinggi.

Penggunaan catatan reflektif juga dapat mendukung efektivitas umpan balik. Evaluator dapat mengajak guru atau tendik untuk menuliskan refleksi atas umpan balik yang diterima. Ini mendorong kepemilikan terhadap proses pengembangan dan menjadikan evaluasi sebagai proses dialog, bukan monolog satu arah.

Teknik sandwich feedback juga harus diadaptasi untuk berbagai tipe kepribadian. Guru yang perfeksionis cenderung lebih sensitif terhadap kritik, sehingga bagian tengah sandwich harus dikemas lebih hati-hati namun tetap jelas. Sebaliknya, pada individu yang lebih terbuka, feedback bisa lebih eksplisit dan langsung ke inti masalah.

Dalam praktik KPA, sangat disarankan agar umpan balik tidak hanya datang dari atasan, tetapi juga dari kolega sejawat (peer feedback) dan bahkan dari siswa (student voice). Triangulasi umpan balik ini tidak hanya memperkaya perspektif, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan kolektif terhadap mutu layanan pendidikan di sekolah.



Umpan balik juga sebaiknya tidak menjadi momen tahunan semata. Implementasi feedback berkala berbasis siklus—misalnya setiap bulan atau setiap proyek pembelajaran—akan memberikan ruang perbaikan yang lebih cepat dan adaptif. Sistem logbook atau e-reflection guru dapat menjadi media untuk mencatat dan menindaklanjuti feedback secara sistematis.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah pelatihan bagi pemberi umpan balik. Tidak semua kepala sekolah atau evaluator memiliki keterampilan menyampaikan kritik secara konstruktif. Oleh karena itu, pelatihan tentang komunikasi asertif, pendekatan humanistik, dan teknik coaching menjadi bagian penting dalam penguatan SDM manajerial di SMK.

Strategi sandwich juga dapat digunakan secara tertulis dalam laporan kinerja. Struktur laporan yang diawali dengan pencapaian, disusul oleh catatan perbaikan, lalu ditutup dengan rencana pengembangan akan menciptakan dokumen yang lebih bermakna dan bersifat membangun.

Dari sisi psikologis, umpan balik yang diberikan dengan pendekatan sandwich akan lebih mudah diterima karena mengaktifkan bagian otak limbik yang berkaitan dengan rasa aman dan pengakuan, sebelum menstimulasi refleksi kritis. Pendekatan ini terbukti efektif dalam teori komunikasi interpersonal dan telah banyak diterapkan dalam praktik manajemen SDM modern.

Namun, ada kalanya sandwich feedback juga memiliki keterbatasan. Jika digunakan secara berlebihan atau mekanis, penerima bisa menebak pola dan tidak lagi menangkap esensi pesan. Untuk menghindarinya, penilai perlu tetap kreatif dalam menyusun struktur dan menyisipkan variasi format sesuai situasi.

Dalam kerangka KPA, umpan balik bukan sekadar reaksi atas hasil penilaian, tetapi bagian dari lingkaran pengembangan profesional berkelanjutan (CPD). Setiap feedback yang diberikan harus bisa dihubungkan dengan rencana aksi nyata, baik dalam bentuk pelatihan, pengimbasan, observasi sejawat, atau coaching lanjutan.



Dengan membangun budaya feedback yang sehat, SMK dapat memperkuat ekosistem pembelajaran di mana pendidik dan tendik tidak hanya dinilai, tetapi juga dibimbing, dihargai, dan diberdayakan untuk terus berkembang. Inilah ruh sejati dari pengukuran kinerja berbasis KPA yang berorientasi pengembangan, bukan penghukuman.

Peran supervisor/kepala sekolah sebagai mentor evaluator

Dalam kerangka pengukuran kinerja berbasis KPA, peran kepala sekolah dan pengawas tidak lagi sekadar sebagai pemberi nilai akhir, tetapi harus berevolusi menjadi mentor evaluator yang mampu mengembangkan potensi pendidik dan tenaga kependidikan (tendik). Posisi ini menuntut lebih dari sekadar otoritas struktural—ia mengandung tanggung jawab moral dan profesional untuk menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah.

Secara konseptual, kepala sekolah merupakan pemimpin instruksional yang memiliki andil dalam membentuk kultur organisasi, menetapkan ekspektasi kinerja, serta memfasilitasi pengembangan profesional. Dalam konteks itu, fungsi evaluasi menjadi instrumen strategis untuk mengarahkan sumber daya manusia menuju kualitas yang diharapkan, bukan sebagai alat penghakiman yang menakutkan.

Peran evaluator sebagai mentor didasarkan pada prinsip *developmental supervision*, yakni pengawasan yang tidak hanya mendeteksi kesenjangan, tetapi juga menyediakan rute untuk peningkatan. Artinya, kepala sekolah dan pengawas bukan hanya melakukan evaluasi berdasarkan dokumen dan observasi, tetapi juga harus menginternalisasi hasil penilaian ke dalam rencana pembinaan yang jelas dan kontekstual.

Sebagai mentor evaluator, kepala sekolah perlu menguasai pendekatan *coaching*, dialog reflektif, dan teknik komunikasi interpersonal yang empatik. Alih-alih menyampaikan kritik secara langsung dan menimbulkan defensif, seorang mentor mampu membuka percakapan yang mengundang eksplorasi bersama atas praktik pembelajaran atau tugas yang dilakukan.



Penerapan peran ini sangat strategis dalam penguatan guru produktif SMK. Banyak guru yang memiliki keterampilan teknis industri, tetapi belum sepenuhnya menguasai pedagogi vokasional. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat berperan sebagai jembatan antara ekspektasi kurikulum, kebutuhan industri, dan kemampuan pengajaran, dengan memberikan pembinaan berbasis hasil evaluasi KPA.

Pengawas sekolah juga memiliki posisi yang tak kalah penting. Mereka bukan hanya perpanjangan tangan birokrasi, tetapi harus menjadi katalis perubahan mutu. Pengawas yang aktif mendampingi sekolah dalam menyusun instrumen KPA, mengevaluasi pelaksanaan, serta memberikan umpan balik dan saran pengembangan akan jauh lebih berdampak daripada mereka yang hanya berfokus pada inspeksi administratif.

Keberhasilan peran evaluator sebagai mentor sangat ditentukan oleh kompetensi interpersonal dan integritas pribadi. Kepala sekolah yang dipercaya sebagai pemimpin moral akan lebih mudah diterima umpan baliknya oleh guru dan tendik. Kepercayaan ini hanya bisa dibangun melalui konsistensi sikap, keadilan, dan kejelasan niat dalam setiap proses evaluasi.

Lebih jauh, model mentoring dalam evaluasi dapat dilakukan melalui siklus kolaboratif, seperti observasi sejawat yang difasilitasi kepala sekolah, lokakarya reflektif berdasarkan hasil KPA, atau pembentukan komunitas belajar internal (learning community) yang membedah hasil evaluasi dan mengonversinya ke dalam aksi nyata.

Di sisi lain, ada kebutuhan mendesak untuk menguatkan kapasitas evaluator itu sendiri. Tidak sedikit kepala sekolah atau pengawas yang masih memaknai evaluasi sebagai proses formalitas semata. Tanpa pelatihan yang berkelanjutan dalam hal interpretasi data, keterampilan coaching, serta literasi terhadap indikator KPA, maka peran mentor evaluator tidak akan berjalan maksimal.

Evaluasi kinerja tidak akan efektif bila dilakukan secara monologis dan otoriter. Kepala sekolah yang menjalankan fungsinya secara satu arah hanya akan menimbulkan resistensi atau demotivasi. Sebaliknya, peran mentor



evaluator menuntut adanya dialog dua arah, di mana evaluasi menjadi ruang pembelajaran bersama, bukan instruksi satu pihak.

Dalam praktiknya, kepala sekolah juga dapat menyusun rencana pengembangan individu (RPI) berdasarkan hasil KPA, sebagai bentuk lanjutan dari proses mentoring. RPI tersebut mencakup capaian saat ini, area penguatan, strategi intervensi, dan indikator evaluasi ulang, sehingga proses pembinaan berjalan sistematis dan berorientasi hasil.

Kepala sekolah sebagai mentor evaluator juga perlu sensitif terhadap keunikan peran tendik, seperti laboran, teknisi, pustakawan, atau staf TU. Sering kali penilaian terhadap mereka cenderung bias atau tidak jelas indikatornya. Di sinilah peran kepala sekolah penting untuk menyusun rubrik yang adil, realistis, dan relevan dengan kontribusi mereka terhadap sistem pendidikan.

Perlu disadari bahwa posisi evaluator bukan sekadar administratif, melainkan aktualisasi kepemimpinan transformatif. Pemimpin yang hebat mampu mengubah hasil evaluasi menjadi energi perubahan. Di SMK, perubahan ini bisa berarti penguatan budaya mutu, penciptaan inovasi pembelajaran, atau peningkatan efisiensi layanan akademik.

Penguatan kapasitas evaluator juga mencakup penguasaan literasi data dan teknologi. Kepala sekolah yang mampu mengelola dashboard kinerja, memanfaatkan data analitik dari e-Rapor atau SIM sekolah, serta memvisualisasi temuan evaluasi akan lebih mampu meyakinkan guru dan tendik bahwa proses ini berbasis bukti, bukan sekadar persepsi.

Evaluasi oleh mentor juga sebaiknya tidak menunggu akhir tahun. Melainkan dilakukan secara siklik, dengan refleksi berkala, coaching mingguan, dan check-in rutin. Pola seperti ini akan menciptakan lingkungan kerja berbasis pembelajaran berkelanjutan, bukan ketakutan terhadap penilaian tahunan.

Terkait promosi jabatan dan rotasi internal, kepala sekolah sebagai mentor evaluator juga perlu bersikap objektif, berbasis data KPA, bukan pada kedekatan pribadi. Profesionalisme ini akan menciptakan sistem merit yang sehat di sekolah, sekaligus menjadi contoh nyata budaya akuntabilitas.



Penting pula untuk menciptakan ruang reflektif bagi evaluator sendiri. Kepala sekolah dan pengawas perlu mendokumentasikan pengalaman evaluasi, tantangan yang dihadapi, serta praktik baik yang ditemukan selama proses. Dokumentasi ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan diri maupun reformasi sistem penilaian ke depan.

Di tengah dinamika perubahan kurikulum dan digitalisasi pendidikan, peran kepala sekolah dan pengawas sebagai mentor evaluator menjadi semakin signifikan. Mereka adalah penjaga kualitas sumber daya manusia pendidikan yang mampu mengarahkan potensi menjadi prestasi.

Akhirnya, pengukuran kinerja melalui KPA hanya akan berdampak maksimal jika didampingi oleh kepemimpinan yang membimbing, bukan menghakimi. Kepala sekolah yang memahami posisinya sebagai mentor evaluator akan menjadi poros transformasi kinerja yang berkeadilan, progresif, dan berdampak nyata bagi mutu SMK.

Menyusun laporan kinerja individual berbasis KPA

Laporan kinerja individual adalah salah satu output paling strategis dalam keseluruhan siklus evaluasi berbasis KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel). Laporan ini tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, melainkan juga sebagai potret perkembangan profesional seseorang yang memuat narasi ketercapaian, tantangan, potensi, dan arah pengembangan ke depan. Dalam konteks SMK, penyusunan laporan ini menjadi instrumen penting untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengelolaan SDM pendidikan.

Laporan kinerja tidak dapat disusun hanya dengan mencantumkan angka-angka atau skor dari instrumen penilaian. Laporan harus bersifat holistik, memadukan data kuantitatif dan narasi reflektif yang mampu menjelaskan konteks capaian serta menjabarkan relevansi pencapaian tersebut terhadap peran individu di sekolah. Dengan demikian, laporan ini berfungsi ganda: sebagai rekam jejak objektif sekaligus alat refleksi pengembangan diri.



Dalam penyusunan laporan berbasis KPA, struktur ideal yang dapat digunakan meliputi: (1) identitas personal dan posisi tugas; (2) ringkasan penilaian kinerja per dimensi KPA; (3) narasi capaian dan kekuatan utama; (4) area pengembangan dan tantangan; dan (5) rencana tindak lanjut (follow-up plan). Struktur ini memungkinkan laporan menjadi lebih komunikatif dan kontekstual.

Setiap indikator KPA seperti efektivitas kerja, kolaborasi, inovasi, dan kontribusi harus dirinci capaian kuantitatifnya dan disertai dengan narasi contoh konkret di lapangan. Misalnya, pada indikator “kontribusi pada pengembangan sekolah”, guru dapat menyertakan kegiatan konkret seperti pengembangan modul ajar berbasis proyek, pembimbingan lomba, atau pelatihan guru sejawat.

Laporan juga perlu menyajikan evidence atau bukti pendukung yang dikumpulkan selama proses evaluasi. Ini bisa berupa dokumentasi observasi kelas, portofolio tugas, logbook kinerja, atau umpan balik dari siswa dan kolega. Keberadaan bukti ini menjadikan laporan tidak hanya deskriptif, tetapi juga dapat diverifikasi validitasnya.

Salah satu kekuatan laporan berbasis KPA adalah kemampuannya menjadi bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan manajerial, seperti mutasi, promosi, pelatihan lanjutan, atau penguatan tugas tambahan. Dengan demikian, kualitas laporan akan sangat memengaruhi arah pengembangan karier individu di lingkungan SMK.

Namun, agar laporan ini benar-benar berdampak, penyusunannya tidak bisa dilakukan sekadar untuk “mengisi format”. Diperlukan pendampingan dan pelatihan bagi guru dan tendik untuk memahami cara menyusun laporan kinerja yang bermakna dan terarah. Kepala sekolah dan tim penjaminan mutu berperan penting dalam membina proses ini.

Penting untuk ditekankan bahwa laporan bukan ruang glorifikasi, melainkan ruang kejujuran profesional. Oleh karena itu, keberanian mengakui keterbatasan dan merumuskan area pengembangan menjadi indikator kematangan seseorang dalam merespons evaluasi. Di sisi lain, evaluator



juga perlu mendorong agar laporan ditulis dengan gaya reflektif dan bukan hanya transaksional.

Dalam praktik terbaik, laporan kinerja dapat diintegrasikan ke dalam e-performance system, yaitu sistem digital yang mengelola seluruh siklus evaluasi, termasuk input data KPA, tracking capaian, serta output laporan kinerja secara otomatis. Digitalisasi ini meningkatkan efisiensi, menghindari manipulasi, serta memungkinkan analisis longitudinal performa SDM.

Penggunaan rubrik scoring juga harus disertakan secara eksplisit dalam laporan. Rubrik ini memungkinkan pembaca laporan memahami standar yang digunakan dan bagaimana capaian seseorang diukur. Misalnya, jika skor pada indikator “penggunaan teknologi pembelajaran” adalah 4 dari 5, maka rubrik harus menjelaskan bahwa skor tersebut menunjukkan penggunaan TIK secara integratif dalam minimal 3 jenis pembelajaran.

Laporan kinerja juga menjadi sumber data penting untuk refleksi manajerial sekolah. Jika dalam agregat laporan terlihat bahwa sebagian besar guru belum mencapai indikator “kerja tim lintas program keahlian”, maka sekolah dapat merespons dengan merancang program kolaboratif antarjurusan. Artinya, laporan bukan hanya bersifat individual, tapi juga kolektif sebagai sumber kebijakan berbasis data.

Format laporan juga perlu disesuaikan antara guru normatif, adaptif, dan produktif. Setiap kelompok memiliki karakteristik tugas yang unik, sehingga indikator yang relevan pun berbeda. Dengan pendekatan diferensiatif ini, laporan menjadi lebih adil, relevan, dan tidak memaksakan satu ukuran untuk semua.

Dalam konteks tenaga kependidikan, laporan kinerja juga harus mempertimbangkan konteks layanan. Misalnya, staf TU dapat melaporkan efektivitas penyusunan arsip digital, pengelolaan data dapodik, serta respon terhadap permintaan layanan akademik. Laporan yang kontekstual akan lebih mudah dibaca dan dievaluasi oleh kepala sekolah.

Evaluasi terhadap laporan juga perlu melibatkan dialog. Kepala sekolah atau evaluator sebaiknya tidak langsung mengesahkan laporan, tetapi



melakukan review dan coaching. Proses ini mengubah laporan dari dokumen administratif menjadi alat belajar dan penguatan profesionalisme.

Laporan kinerja yang ditulis dengan baik dapat digunakan dalam berbagai konteks lanjutan, seperti penilaian angka kredit, persyaratan kenaikan jabatan fungsional, hingga sebagai lampiran dalam akreditasi sekolah. Oleh karena itu, kualitas penyusunan laporan harus mendapat perhatian serius dan berkelanjutan.

Kunci penting dalam penyusunan laporan berbasis KPA adalah keterhubungan antarbagian. Tidak boleh terjadi ketidaksinambungan antara skor, narasi, dan bukti. Laporan yang baik adalah yang koheren, logis, dan menunjukkan pemahaman utuh terhadap evaluasi kinerja sebagai proses pengembangan, bukan penilaian sepihak.

Dari sisi desain, sekolah dapat menyediakan template laporan yang inspiratif dan tidak monoton. Misalnya, dengan menambahkan kolom refleksi pribadi, saran pengembangan dari evaluator, dan tautan ke dokumen pendukung yang dapat diunggah melalui sistem digital.

Akhirnya, laporan kinerja individual adalah wujud konkret dari budaya akuntabilitas berbasis kemanusiaan. Ia tidak hanya menunjukkan seberapa baik seseorang bekerja, tetapi juga mencerminkan seberapa besar komitmen individu dan institusi terhadap pembelajaran berkelanjutan, profesionalisme, dan peningkatan mutu layanan pendidikan.

Penguatan Budaya Kinerja di Lingkungan Sekolah

Pengukuran kinerja pendidik dan tenaga kependidikan melalui pendekatan KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) sejatinya bukan semata-mata tentang penilaian individual, melainkan bagian dari upaya lebih besar membentuk dan menguatkan budaya kerja sekolah yang sehat, profesional, dan berorientasi pada mutu. Budaya kerja yang kuat tidak terbentuk dari dokumen-dokumen evaluasi yang kaku, melainkan dari praktik keseharian yang penuh kesadaran, interaksi yang kolaboratif, dan kepemimpinan yang memberi keteladanan. Oleh karena itu, implementasi KPA harus diikuti



oleh proses pembudayaan nilai-nilai kerja unggul agar evaluasi tidak hanya menjadi rutinitas administratif, tetapi benar-benar berdampak pada transformasi perilaku organisasi.

Bab ini menjadi jembatan penting antara desain sistem penilaian (yang telah dijabarkan dalam bab-bab sebelumnya) dengan aspek implementatif yang menyentuh ruang-ruang interaksi di sekolah, baik formal maupun informal. Dalam konteks ini, KPA tidak berdiri sendiri sebagai alat ukur, tetapi menjadi katalisator bagi terbentuknya etos profesionalisme, disiplin kolektif, dan semangat perbaikan berkelanjutan di lingkungan sekolah. Transformasi budaya tidak mungkin terjadi jika KPA hanya dilihat sebagai beban, bukan sebagai peluang pengembangan diri dan organisasi.

Penguatan budaya kinerja membutuhkan pendekatan sistemik. Salah satunya adalah dengan menumbuhkan budaya kerja produktif yang berbasis nilai, tidak sekadar target. Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, kolaborasi, dan pembelajar sepanjang hayat harus menjadi ruh dari setiap indikator KPA yang dinilai. Dalam ekosistem seperti ini, guru dan tendik akan merasa memiliki misi bersama, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif.

Untuk mewujudkan hal tersebut, sistem penghargaan dan pengakuan berbasis hasil KPA menjadi salah satu strategi kunci. Budaya kerja yang sehat perlu dirawat dengan sistem insentif yang adil dan memotivasi. Insentif tidak selalu berbentuk finansial; pengakuan sosial, kesempatan pengembangan karier, atau kepercayaan memimpin proyek-proyek sekolah adalah bagian dari sistem penghargaan yang efektif. Sekolah yang cerdas akan mampu membangun sistem yang menghargai proses dan progres, bukan hanya hasil akhir.

Selain itu, refleksi kolektif menjadi kunci penting dalam pembudayaan. Sekolah perlu memfasilitasi forum refleksi kinerja yang bersifat terbuka dan membangun, seperti diskusi tim antarjurusan, pertemuan mingguan, atau kelompok belajar guru. Forum-forum ini menjadi ruang belajar bersama yang menguatkan rasa memiliki, meminimalkan resistensi, dan



menumbuhkan kesadaran akan pentingnya evaluasi untuk pertumbuhan profesional.

Namun tentu saja, perubahan menuju budaya kinerja yang sehat tidak selalu berjalan mulus. Resistensi terhadap evaluasi sering kali muncul karena persepsi negatif terhadap proses penilaian. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi bagian penting dalam bab ini—bagaimana pemimpin sekolah membangun narasi positif, mengelola ketakutan, dan mengubah evaluasi dari ancaman menjadi peluang pembelajaran.

Bab ini juga akan menjelaskan strategi konkret untuk mengintegrasikan KPA ke dalam siklus kegiatan rutin sekolah, seperti rapat mingguan, supervisi akademik, maupun program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Dengan demikian, KPA tidak menjadi agenda musiman, tetapi menyatu dalam denyut kehidupan sekolah sehari-hari.

Pada akhirnya, keberhasilan pengukuran kinerja tidak hanya diukur dari kualitas instrumennya, melainkan dari sejauh mana ia mampu mengubah cara berpikir, cara bekerja, dan cara bertumbuhnya sebuah komunitas pendidikan. Bab ini akan menjabarkan langkah-langkah strategis menuju tujuan tersebut, sekaligus memberikan kerangka reflektif bagi sekolah yang ingin menumbuhkan budaya kinerja yang akuntabel, manusiawi, dan progresif di era transformasi pendidikan.

Budaya kerja produktif dan etos profesionalisme

Budaya kerja produktif merupakan fondasi penting dalam menciptakan sekolah yang unggul dan berdaya saing, khususnya di lingkungan SMK yang memiliki karakteristik pendidikan vokasional. Budaya ini tidak sekadar mengacu pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi lebih pada kualitas keterlibatan, efektivitas kolaborasi, kedisiplinan, dan nilai tambah yang diberikan oleh setiap individu terhadap tujuan kolektif sekolah. Dalam konteks ini, produktivitas bukan hanya output, tetapi refleksi dari integritas, dedikasi, dan profesionalisme yang melekat dalam setiap tindakan sehari-hari pendidik dan tenaga kependidikan.



Etos profesionalisme, sebagai pilar budaya kerja, menuntut adanya kesadaran intrinsik terhadap tanggung jawab moral dan sosial seorang pendidik maupun tenaga kependidikan. Profesionalisme bukan sekadar memenuhi tugas pokok dan fungsi (tupoksi), tetapi mencakup komitmen terhadap pembaruan kompetensi, keterbukaan terhadap umpan balik, dan kesiapan menghadapi tantangan pendidikan dengan integritas dan inovasi. Di sinilah titik temu antara produktivitas dan profesionalisme: keduanya saling menguatkan dan mendorong lahirnya kinerja unggul yang berkelanjutan.

Dalam kerangka teori perilaku organisasi, budaya kerja produktif lahir dari sistem nilai bersama yang diinternalisasi dalam perilaku kolektif. Ini mencakup aspek disiplin waktu, kemampuan menyelesaikan masalah secara kolaboratif, inisiatif dalam menjalankan peran, serta kejelasan tujuan bersama. SMK yang memiliki budaya kerja kuat akan tampak dari pola komunikasi yang terbuka, adanya rasa saling mendukung antarunit kerja, serta fokus pada pencapaian mutu layanan pendidikan.

Nilai-nilai produktivitas seperti kecepatan bertindak, akurasi kerja, dan keberpihakan pada solusi harus ditanamkan secara konsisten dalam lingkungan sekolah. Guru tidak hanya menjadi pelaksana kurikulum, tetapi juga agen perubahan dan manajer kelas yang produktif. Begitu pula tendik bukan sekadar pelengkap administratif, tetapi bagian integral dari sistem yang menjamin efisiensi dan ketertiban operasional sekolah. Keduanya harus didorong untuk bekerja tidak hanya dengan tangan, tetapi juga dengan hati dan visi.

Faktor penting dalam membangun budaya kerja produktif adalah kepemimpinan yang visioner dan transformatif. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus menjadi teladan dalam disiplin, inovasi, dan etika kerja. Kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai pengembangan diri dan pembelajaran sepanjang hayat akan lebih mampu menciptakan ekosistem kerja yang positif dan adaptif terhadap perubahan.

Dalam implementasi KPA, dimensi budaya kerja dapat terlihat dari indikator-indikator seperti kemandirian dalam menyelesaikan tugas,



kolaborasi lintas fungsi, penggunaan waktu kerja secara optimal, dan penciptaan suasana kerja yang menyenangkan. Data ini dapat diperoleh melalui observasi lapangan, logbook harian, maupun refleksi mingguan yang dikumpulkan secara sistematis.

Membentuk budaya kerja produktif bukanlah proyek jangka pendek. Ia membutuhkan kesabaran, keteladanan, dan keberanian untuk merombak kebiasaan-kebiasaan lama yang tidak lagi relevan. Tantangan terbesar sering kali bukan pada kurangnya kemampuan individu, tetapi pada resistensi kolektif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pembudayaan harus disertai komunikasi internal yang kuat dan konsisten, serta penguatan nilai-nilai positif secara berulang.

Etos profesionalisme juga perlu diperkuat melalui pengembangan kode etik internal sekolah. Kode etik ini bukan sekadar dokumen normatif, tetapi menjadi kompas moral dalam menjalankan peran. Misalnya, menjunjung tinggi objektivitas dalam menilai siswa, menjaga kerahasiaan data sekolah, atau menunjukkan empati dalam menangani masalah peserta didik. Ketika kode etik dijadikan bagian dari budaya, maka profesionalisme akan menjadi identitas kolektif yang membanggakan.

Strategi lain yang dapat diterapkan adalah menyusun “profil kerja unggul” yang disepakati bersama dan dijadikan rujukan perilaku kerja harian. Profil ini berisi indikator-indikator konkret seperti: menyelesaikan tugas sebelum tenggat, hadir tepat waktu dalam setiap forum, aktif memberi kontribusi dalam pertemuan tim, serta responsif terhadap dinamika lapangan. Dengan acuan ini, kinerja tidak lagi dinilai secara abstrak, tetapi melalui tolok ukur yang disepakati secara kolektif.

Lingkungan fisik dan atmosfer kerja juga memengaruhi pembentukan budaya produktif. Sekolah perlu menciptakan ruang kerja yang tertata, nyaman, dan mendukung kolaborasi. Keberadaan ruang refleksi, ruang diskusi, serta teknologi pendukung menjadi simbol komitmen sekolah terhadap penciptaan budaya kerja yang sehat dan adaptif.

Evaluasi berkala terhadap penerapan nilai-nilai budaya kerja perlu dilakukan secara partisipatif. Melalui kuesioner, diskusi kelompok, atau



forum umpan balik, sekolah dapat memetakan kekuatan dan area perbaikan budaya kerja yang ada. Hasil evaluasi ini kemudian menjadi dasar bagi penguatan strategi pengembangan SDM di masa depan.

Penting untuk diingat bahwa budaya kerja produktif bukan tujuan akhir, tetapi jalan menuju pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan peserta didik. Dalam konteks SMK, budaya kerja yang kuat akan berdampak langsung pada kesiapan lulusan menghadapi dunia usaha dan dunia industri, karena nilai-nilai produktivitas dan profesionalisme yang diteladankan oleh pendidik dan tendik menjadi pembelajaran tersendiri bagi siswa.

Pada akhirnya, penguatan budaya kerja produktif dan etos profesionalisme adalah bentuk investasi jangka panjang bagi kemajuan sekolah. Ia bukan proyek yang selesai dalam satu tahun anggaran, tetapi proses pembelajaran kolektif yang harus dirawat dengan cinta, komitmen, dan keberanian untuk berubah. Ketika setiap insan sekolah bangga dengan kontribusinya, bekerja dengan integritas, dan saling menguatkan dalam suasana kerja yang sehat, maka sekolah akan tumbuh sebagai ekosistem yang bukan hanya produktif, tetapi juga bermartabat.

Sistem penghargaan dan insentif berbasis KPA

Dalam dinamika manajemen sumber daya manusia di sekolah, salah satu aspek yang kerap dilupakan adalah bagaimana strategi penghargaan dan insentif dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan komitmen kerja pendidik serta tenaga kependidikan. Padahal, seperti yang dinyatakan oleh teori penguatan (*reinforcement theory*) dalam psikologi organisasi, perilaku yang diapresiasi cenderung berulang dan membentuk pola positif. Oleh karena itu, ketika sistem KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) diterapkan secara konsisten, maka keberadaannya harus diikuti oleh mekanisme insentif yang adil, proporsional, dan membangun semangat kolektif.

Sistem penghargaan dalam konteks ini bukan sekadar bonus atau tunjangan tambahan, melainkan mencakup berbagai bentuk pengakuan yang dapat bersifat finansial maupun nonfinansial. Di lingkungan SMK,



guru dan tendik seringkali bekerja dalam tekanan yang tinggi—target kurikulum, kebutuhan penguasaan teknologi, pengelolaan praktik industri siswa, hingga tuntutan administratif. Dalam konteks seperti ini, penghargaan yang tepat menjadi pengakuan atas perjuangan mereka, sekaligus alat untuk menumbuhkan loyalitas dan kepuasan kerja.

Salah satu bentuk penghargaan yang kuat dampaknya namun sering dianggap sepele adalah pengakuan simbolik. Penghargaan seperti “Guru Terinovatif”, “Tendik Pelayanan Prima”, atau “Pendidik Inspiratif Bulanan” yang diumumkan secara terbuka dalam forum sekolah dapat membangkitkan rasa bangga dan kompetisi sehat. Penghargaan semacam ini bisa menjadi bagian dari implementasi hasil KPA secara nyata—dimana skor kinerja bukan hanya berakhir di dokumen, tetapi dikaitkan langsung dengan penguatan motivasi.

Penghargaan finansial tetap relevan, terutama dalam bentuk insentif berbasis capaian. Dengan menggunakan KPA sebagai alat ukur objektif, sekolah dapat menyusun skema insentif berdasarkan kategori kinerja: misalnya kategori A (sangat unggul), B (unggul), C (cukup), dan D (perlu pembinaan). Tiap kategori dapat dihubungkan dengan tunjangan tambahan, fasilitas pelatihan, atau prioritas pengembangan karier. Skema ini membantu memastikan bahwa setiap insentif diberikan berdasarkan bukti, bukan kedekatan personal.

Namun, sistem insentif juga harus mempertimbangkan keadilan distribusi. Di sinilah pentingnya transparansi hasil KPA dan keterlibatan semua pihak dalam menyepakati kriteria penghargaan. Sekolah perlu membangun sistem pelaporan dan review kinerja yang terbuka, namun tetap menjaga privasi individu. Proses ini akan menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap sistem dan meminimalkan konflik horizontal antarpendidik maupun tendik.

Pendekatan lain yang dapat diterapkan adalah insentif berbasis pengembangan profesional. Guru atau tendik yang memperoleh skor KPA tinggi dapat diberikan kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan, studi banding ke sekolah lain, atau dukungan riset kecil. Insentif jenis ini bukan



hanya memberi penghargaan, tetapi juga memperluas kompetensi dan jejaring profesional. Di sini terlihat bahwa insentif tidak hanya membalas kerja keras, tapi juga menyiapkan potensi masa depan.

Dalam praktiknya, insentif dan penghargaan juga bisa berbentuk peran kepemimpinan. Guru dengan performa terbaik dapat dipercaya menjadi koordinator program, fasilitator komunitas belajar, atau mentor guru baru. Demikian pula tendik unggulan dapat dilibatkan dalam penyusunan SOP atau pengembangan sistem digital sekolah. Keterlibatan seperti ini memberi makna lebih pada kerja mereka, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap kemajuan sekolah.

Tentu, sekolah juga perlu berhati-hati terhadap jebakan sistem insentif yang semata berbasis angka. Tanpa kehati-hatian, penghargaan bisa menimbulkan budaya kompetitif yang tidak sehat. Oleh karena itu, penting untuk menyeimbangkan penghargaan individu dengan penghargaan tim. Misalnya, mengapresiasi kolaborasi antarjurusan atau kinerja kolektif tim administrasi dalam menyelesaikan laporan semester. Sinergi dan solidaritas perlu menjadi nilai utama dalam desain sistem insentif.

KPA sebagai basis penghargaan juga harus dikaitkan dengan pencapaian tujuan strategis sekolah. Setiap indikator dalam KPA semestinya dirumuskan untuk mendukung program prioritas sekolah, seperti peningkatan mutu pembelajaran, efisiensi layanan administrasi, atau kepuasan siswa. Dengan demikian, insentif yang diberikan bukan sekadar “hadiah”, tetapi bagian dari strategi manajemen mutu berbasis data.

Penting pula membangun mekanisme umpan balik dari penerima penghargaan untuk menilai efektivitas sistem. Evaluasi berkala terhadap sistem insentif membantu sekolah menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan aktual. Apresiasi yang tidak lagi relevan atau tidak memberi dampak motivasional perlu ditinjau ulang dan diganti dengan model yang lebih segar dan bermakna.

Akhirnya, sistem penghargaan dan insentif berbasis KPA adalah jantung dari sistem manajemen kinerja sekolah yang sehat. Ia tidak hanya menghargai hasil, tetapi juga proses, niat baik, dan upaya keras yang sering



tak terlihat. Dalam dunia pendidikan yang manusiawi, penghargaan bukan hanya tentang apa yang dicapai, tetapi bagaimana seseorang bertumbuh melalui pekerjaannya.

Forum refleksi kinerja: diskusi tim, refleksi mingguan

Salah satu elemen penting dalam penguatan budaya kerja profesional di sekolah adalah hadirnya forum refleksi kinerja yang terstruktur, berkelanjutan, dan bermakna. Dalam lingkungan pendidikan, refleksi bukan hanya kegiatan renungan pasif, melainkan suatu proses aktif dalam meninjau, menilai, dan memperbaiki praktik kerja secara kolektif. Di SMK, tempat di mana profesionalisme guru dan tenaga kependidikan sangat menentukan kualitas layanan pendidikan vokasi, forum refleksi menjadi ruang penting untuk menyelaraskan harapan, merefleksi praktik, serta mengembangkan strategi perbaikan secara kolaboratif.

Refleksi kinerja menjadi semakin krusial ketika sistem penilaian berbasis KPA diterapkan. KPA sebagai alat ukur akan kehilangan daya transformatifnya jika tidak dibarengi dengan dialog dan refleksi yang menjembatani angka-angka dengan makna. Forum refleksi memberikan wadah untuk membaca hasil KPA secara lebih manusiawi: bukan sebagai vonis, tetapi sebagai cermin jujur untuk memperbaiki arah dan strategi kerja ke depan.

Diskusi tim menjadi bentuk paling efektif dalam membangun refleksi kinerja kolektif. Ketika guru dan tendik duduk bersama dalam forum informal maupun formal untuk membahas capaian, tantangan, serta dinamika yang mereka hadapi, maka lahirlah kesadaran bersama bahwa kualitas pendidikan tidak hanya tanggung jawab kepala sekolah atau penilai, tetapi merupakan gerak sinergis seluruh unsur sekolah. Dalam diskusi seperti ini, pengalaman praktis menjadi sumber belajar yang kaya, jauh melampaui teori.

Forum refleksi tim tidak harus selalu berskala besar. Refleksi mingguan yang dilakukan dalam kelompok kecil seperti tim guru produktif, staf administrasi, atau unit layanan tertentu akan lebih memungkinkan



terjadinya kedalaman diskusi. Formatnya pun fleksibel—bisa berupa studi kasus mingguan, review terhadap satu indikator KPA, atau diskusi terbuka tentang kendala harian. Kunci keberhasilannya terletak pada fasilitasi yang inklusif dan suasana yang aman untuk berbagi.

Salah satu metode yang banyak digunakan dalam forum refleksi mingguan adalah peer review, yaitu saling memberi masukan antaranggota tim. Metode ini membangun budaya egaliter, karena setiap orang memiliki kesempatan untuk memberikan dan menerima masukan secara konstruktif. Dalam konteks ini, guru muda dapat belajar dari seniornya, dan sebaliknya, guru senior bisa terinspirasi oleh pendekatan segar dari rekan juniornya. Untuk tendik, praktik semacam ini memperkuat kolaborasi antarseksi dan meningkatkan efisiensi kerja lintas unit.

Forum refleksi kinerja juga menjadi medium penting untuk menjembatani harapan antara manajemen sekolah dan pelaksana lapangan. Kepala sekolah atau koordinator unit bisa menggunakan forum ini untuk mendengar langsung masukan dari bawah, sekaligus menyampaikan visi dan arah kebijakan secara lebih dialogis. Dengan demikian, forum refleksi bukan hanya tentang teknis kerja, tetapi juga tentang membangun rasa memiliki terhadap misi sekolah.

Dalam praktiknya, refleksi mingguan yang efektif memerlukan alat bantu yang sederhana namun fungsional. Misalnya, logbook mingguan, kartu evaluasi diri, atau jurnal reflektif bisa menjadi pemicu diskusi. Penggunaan teknologi seperti Google Form, platform kolaborasi digital, atau aplikasi monitoring juga dapat memperkaya proses refleksi dengan data yang real-time dan terdokumentasi. Ini sejalan dengan prinsip evidence-based yang menjadi landasan dalam pengembangan KPA.

Refleksi kinerja tidak harus selalu fokus pada kelemahan atau kekurangan. Forum ini justru perlu menjadi tempat untuk merayakan pencapaian kecil, mengapresiasi inovasi sederhana, dan menguatkan semangat kerja. Ketika sekolah secara rutin memberi ruang untuk merayakan hal-hal positif, maka suasana kerja menjadi lebih suportif, sehat, dan jauh dari kultur saling menyalahkan.



Penting pula untuk memfasilitasi variasi bentuk forum. Selain refleksi mingguan, bisa diadakan retreat kinerja setiap akhir semester, workshop reflektif, atau forum berbasis komunitas praktisi. Semakin beragam bentuknya, semakin luas pula partisipasi yang dapat dirangkul. Bahkan, siswa dan orang tua bisa dilibatkan dalam refleksi terbuka tentang kualitas layanan sekolah, agar pendidik dan tendik mendapatkan perspektif eksternal yang segar.

Keberhasilan forum refleksi bergantung pada tiga hal: konsistensi, fasilitasi yang empatik, dan tindak lanjut yang nyata. Konsistensi memastikan bahwa forum tidak hanya jadi seremoni sesaat. Fasilitasi yang empatik membuka ruang komunikasi yang aman dan bebas tekanan. Sementara itu, tindak lanjut adalah bentuk konkret bahwa hasil diskusi tidak hanya mengendap, tetapi benar-benar digunakan sebagai dasar perbaikan.

Di lingkungan SMK yang memiliki kompleksitas tinggi—baik dari segi variasi program keahlian, kebutuhan teknis, hingga tuntutan industri—forum refleksi menjadi jalan penting untuk menyatukan langkah. Melalui refleksi, guru dan tendik tidak lagi merasa bekerja sendiri, tetapi menjadi bagian dari tim yang saling menopang dalam mencapai mutu yang lebih baik.

Dengan integrasi forum refleksi ke dalam sistem manajemen KPA, sekolah tidak hanya menilai, tetapi juga membina. Tidak hanya mengukur, tetapi juga menguatkan. Inilah makna evaluasi yang mendidik—evaluasi yang menyatukan akal, hati, dan aksi. Sebuah evaluasi yang pada akhirnya membentuk budaya sekolah yang tidak hanya profesional, tetapi juga bijak dan penuh empati.

Manajemen perubahan dan resistensi terhadap evaluasi

Dalam setiap upaya transformasi organisasi, termasuk dalam penerapan sistem evaluasi kinerja berbasis KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), resistensi adalah hal yang tak terhindarkan. Perubahan yang membawa evaluasi lebih sistematis dan akuntabel seringkali dianggap mengancam kenyamanan, membebani waktu kerja, atau membuka ruang ketidaknyamanan



emosional. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang dinamika resistensi dan strategi manajemen perubahan menjadi sangat penting agar sistem KPA tidak hanya diadopsi secara administratif, tetapi juga diterima secara psikologis dan diinternalisasi secara budaya.

Teori klasik dari Kurt Lewin tentang perubahan organisasi menyatakan bahwa perubahan memerlukan tiga tahap: unfreezing (membuka pola lama), changing (memperkenalkan pola baru), dan refreezing (menstabilkan pola baru sebagai norma). Dalam konteks SMK, unfreezing berarti membuka kesadaran para pendidik dan tenaga kependidikan bahwa sistem evaluasi lama tidak lagi cukup untuk menjawab tuntutan mutu pendidikan masa kini. Tahap ini adalah tahap paling emosional, karena mengharuskan individu menghadapi kenyataan bahwa apa yang selama ini mereka lakukan mungkin belum cukup terstandar atau terdokumentasi dengan baik.

Resistensi terhadap evaluasi dapat bersumber dari banyak faktor. Sebagian guru atau tendik mungkin merasa bahwa evaluasi bersifat menghakimi atau tidak adil. Sebagian lainnya merasa terbebani oleh beban administratif tambahan. Ada pula yang mengalami ketakutan psikologis—bahwa hasil evaluasi akan digunakan untuk merugikan mereka, atau menjadi alat untuk mendiskreditkan kinerja yang selama ini telah dibangun dengan niat baik. Semua bentuk resistensi ini merupakan reaksi wajar terhadap ancaman terhadap zona nyaman.

Dalam manajemen perubahan, penting untuk memetakan tipe resistensi ini dan tidak menyamaratakan semua bentuk penolakan sebagai sikap negatif. Ada resistensi kognitif (tidak memahami tujuan perubahan), resistensi emosional (merasa takut atau cemas), dan resistensi perilaku (menolak melaksanakan). Setiap jenis resistensi memerlukan pendekatan yang berbeda—edukasi untuk yang kognitif, empati untuk yang emosional, dan pendampingan langsung untuk yang bersifat perilaku.

Komunikasi adalah kunci utama dalam menurunkan resistensi. Penerapan KPA harus disosialisasikan dengan narasi yang jelas, komunikatif, dan tidak menggurui. Kepala sekolah atau tim mutu harus mampu menjelaskan bahwa evaluasi bukan untuk menghukum, tetapi untuk



membantu; bukan untuk membongkar kelemahan, tetapi untuk membuka ruang pertumbuhan. Jika narasi ini dikemas dengan bahasa yang merangkul dan berdasarkan pada kepentingan bersama, maka resistensi bisa berubah menjadi keterlibatan aktif.

Partisipasi juga menjadi elemen penting. Ketika guru dan tendik diajak terlibat dalam penyusunan indikator, validasi instrumen, atau pemilihan format laporan, maka mereka merasa memiliki sistem tersebut. Kepemilikan ini mengurangi resistensi karena mereka tidak lagi merasa dievaluasi oleh 'pihak luar', tetapi oleh sistem yang mereka bangun sendiri. Prinsip ini dikenal dalam teori perubahan sebagai pendekatan bottom-up yang lebih berkelanjutan.

Salah satu pendekatan aplikatif yang dapat diterapkan di SMK adalah coaching perubahan. Kepala sekolah, waka kurikulum, atau koordinator mutu dapat menjadi coach yang mendampingi guru dan tendik secara personal maupun kelompok. Dalam sesi coaching, guru diajak mengeksplorasi tantangan mereka terhadap sistem evaluasi, lalu bersama-sama merumuskan strategi adaptasi. Ini tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga meningkatkan kapasitas adaptif secara nyata.

Penting juga menciptakan kemenangan kecil (small wins) di awal implementasi. Misalnya, hasil evaluasi digunakan untuk memberikan penghargaan, bukan hukuman. Atau, laporan KPA dimanfaatkan untuk memberi masukan dalam pelatihan guru, bukan sebagai alat kontrol sepihak. Ketika perubahan dikaitkan dengan hasil positif langsung, maka resistensi cenderung berkurang. Ini sesuai dengan prinsip behaviorisme bahwa reward akan memperkuat perilaku yang diinginkan.

Sebaliknya, jika resistensi diabaikan atau ditekan secara paksa, maka akan muncul bentuk perlawanan pasif seperti pengisian dokumen yang asal-asalan, ketidakhadiran dalam forum evaluasi, atau bahkan sabotase sistem. Dalam jangka panjang, ini akan merusak kultur evaluasi itu sendiri. Maka, manajemen perubahan harus bersifat suportif, bukan represif; persuasif, bukan otoritatif.



Evaluasi formatif terhadap implementasi KPA juga penting dilakukan. Sekolah perlu mengkaji secara berkala: Apakah indikator sudah tepat sasaran? Apakah beban kerja tambahan masih wajar? Apakah instrumen bisa dipahami oleh semua pihak? Kajian semacam ini tidak hanya menunjukkan bahwa manajemen sekolah responsif, tetapi juga memberi ruang refleksi agar sistem berkembang bersama dengan manusianya.

Dalam jangka panjang, tujuan dari manajemen perubahan dalam implementasi KPA adalah membangun budaya resilien dan adaptif. Sekolah bukan hanya menjalankan perubahan karena disuruh atau diwajibkan, tetapi karena memahami bahwa perubahan adalah bagian dari kehidupan profesional yang sehat. Ketika budaya ini telah terbentuk, maka resistensi bukan lagi halangan utama, melainkan energi awal menuju kemajuan yang lebih signifikan.

9.5 Mengintegrasikan KPA ke dalam pertemuan rutin dan PKB

Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA) bukan hanya sistem evaluasi tahunan yang terpisah dari dinamika keseharian sekolah. Justru, agar KPA benar-benar berdampak dan hidup dalam praktik profesional guru serta tenaga kependidikan, ia harus diintegrasikan secara sistemik ke dalam pertemuan rutin dan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Integrasi ini memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya terjadi di atas kertas atau saat waktu evaluasi formal, tetapi menjadi bagian dari denyut nadi operasional sekolah yang berlangsung terus-menerus.

Pertemuan rutin—baik mingguan, bulanan, maupun forum reflektif semesteran—merupakan ruang yang sangat strategis untuk menjadikan KPA sebagai tema dialog dan penguatan praktik profesional. Dalam forum tersebut, kepala sekolah, tim mutu, maupun koordinator bidang bisa menyisipkan sesi mini workshop, diskusi indikator kinerja, studi kasus capaian, atau forum berbagi praktik baik yang berbasis pada indikator-indikator KPA. Dengan begitu, guru dan pendidik tidak hanya mengingat KPA sebagai ‘alat ukur’, melainkan sebagai pemandu kerja harian yang bisa dihayati dan dijalani.



Misalnya, dalam pertemuan rutin guru produktif, indikator “kontribusi dalam pengembangan inovasi pembelajaran berbasis industri” bisa dibahas dan dibedah bersama. Guru-guru berbagi pengalaman, kendala, serta strategi untuk memenuhi indikator tersebut. Diskusi seperti ini lebih bermakna dibandingkan sekadar menerima penilaian di akhir tahun tanpa tahu bagaimana indikator tersebut dibangun atau dimaknai dalam konteks pembelajaran vokasi.

Sementara itu, bagi tenaga kependidikan seperti staf administrasi, teknisi, dan pustakawan, pertemuan unit kerja bulanan bisa dimanfaatkan untuk merefleksi indikator layanan berbasis kepuasan internal. Tim tata usaha, misalnya, dapat mendiskusikan bagaimana pelayanan kepada siswa dan guru diukur, apa saja indikator layanan unggul yang relevan dengan KPA, serta bagaimana dokumentasi kerja harian bisa disusun sebagai portofolio kinerja. Hal ini akan memperkuat peran mereka dalam ekosistem mutu sekolah.

Integrasi KPA ke dalam PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) merupakan langkah strategis lain yang harus dilakukan oleh sekolah. Selama ini, PKB sering kali berjalan tanpa keterkaitan langsung dengan hasil evaluasi kinerja. Padahal, jika dirancang secara adaptif, hasil KPA bisa menjadi input utama untuk menentukan tema pelatihan, pendampingan, atau kegiatan peningkatan kapasitas. Dengan kata lain, KPA bukan hanya mengukur, tetapi juga menuntun arah pengembangan diri.

Sebagai contoh, apabila data KPA menunjukkan rendahnya skor pada indikator “pemanfaatan TIK dalam pembelajaran”, maka sekolah bisa merancang pelatihan digital teaching tools yang terstruktur dalam agenda PKB semesteran. Atau jika indikator “efektivitas komunikasi antarunit” dinilai kurang optimal di kalangan tendik, maka pelatihan tentang komunikasi organisasi bisa diadakan secara khusus. Dengan pendekatan ini, KPA dan PKB menjadi dua sisi dari koin yang sama—saling menguatkan dan menyatu dalam kerangka peningkatan kualitas.



Penting pula untuk melibatkan seluruh stakeholder dalam proses integrasi ini. Kepala sekolah tidak bisa bekerja sendiri. Tim mutu, wakil kepala sekolah, koordinator program keahlian, hingga kepala TU perlu berkolaborasi dalam menyusun agenda pertemuan dan PKB yang selaras dengan indikator KPA. Bahkan, alumni atau mitra industri dapat diundang sebagai narasumber pada sesi-sesi tertentu, terutama ketika membahas dimensi kinerja yang terkait dengan kebutuhan dunia kerja.

Aspek dokumentasi juga harus diperhatikan secara serius. Integrasi KPA ke dalam pertemuan rutin dan PKB harus tercermin dalam notulensi, absensi, bahan presentasi, dan hasil diskusi. Semua ini bisa menjadi bagian dari bukti fisik dalam penilaian kinerja. Lebih dari itu, dokumentasi ini juga menjadi sumber data yang kaya untuk refleksi jangka panjang dan perencanaan peningkatan kualitas sekolah yang berbasis data.

Kunci keberhasilan integrasi ini adalah konsistensi dan fleksibilitas. Konsistensi menjaga agar KPA tidak hanya dibicarakan secara musiman, tetapi menjadi bagian permanen dari diskursus profesional. Fleksibilitas memastikan bahwa integrasi ini tidak membebani, melainkan memperkaya kegiatan yang sudah rutin dilakukan oleh sekolah. Prinsip efisiensi dan efektivitas harus dijaga agar tidak muncul resistensi akibat beban tambahan yang tidak proporsional.

Pada akhirnya, integrasi KPA ke dalam pertemuan rutin dan PKB tidak hanya memperkaya konten evaluasi, tetapi juga mengubah cara sekolah memaknai pengembangan diri dan kerja profesional. Evaluasi bukan lagi proses yang ditakuti atau dihindari, melainkan menjadi kesempatan untuk belajar, berinovasi, dan tumbuh bersama. Budaya kerja semacam ini akan membentuk ekosistem sekolah yang tidak hanya produktif dan akuntabel, tetapi juga penuh semangat pembelajar.



Kinerja Berkualitas

Strategi Pengukuran Pendidik
dan Tenaga Kependidikan
Berdasarkan KPA di SMK



BAGIAN IV

INOVASI DAN DIGITALISASI KPA



Sistem Digital Penilaian Kinerja

Memasuki era digitalisasi pendidikan, sistem penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat lagi mengandalkan metode konvensional yang bersifat manual, terpisah-pisah, dan minim integrasi data. Digitalisasi bukan hanya sebuah tren teknologi, tetapi sebuah keharusan sistemik yang mendesak agar pengelolaan mutu sumber daya manusia (SDM) di sekolah—khususnya SMK—berjalan lebih efisien, transparan, real-time, dan berbasis data. Dalam konteks ini, penerapan KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) harus dirancang agar kompatibel dengan sistem digital, tidak hanya untuk memudahkan proses evaluasi, tetapi juga untuk memperkuat tata kelola pendidikan yang responsif dan berdaya saing.

Bab ini akan membahas secara komprehensif bagaimana sistem digital dapat menjadi fondasi transformasional dalam penilaian kinerja. Kita akan mengkaji berbagai platform yang umum digunakan, mulai dari Google Form yang fleksibel dan terjangkau, hingga sistem yang lebih terstruktur seperti e-Rapor SMK dan SIM Kinerja. Pemilihan platform ini tidak hanya soal teknis, tetapi juga menyangkut kesiapan budaya kerja, infrastruktur sekolah, serta kompetensi digital pendidik dan tendik sebagai pengguna utama.

Tidak kalah pentingnya, bab ini juga menyoroti bagaimana dashboard digital bisa menjadi alat strategis untuk memantau dan menganalisis kinerja secara individual maupun kolektif. Dashboard bukan hanya alat visualisasi data, tetapi menjadi ruang refleksi profesional yang membuka wawasan tentang capaian, gap, dan kebutuhan pengembangan kapasitas. Ketika dashboard dirancang dengan logika pedagogis dan manajerial yang tepat, maka data kinerja bukan lagi deretan angka mati, melainkan cerita pertumbuhan yang dinamis dan inspiratif.

Di sisi lain, pemanfaatan data digital yang terkumpul dari proses evaluasi membuka peluang besar untuk menghasilkan insight yang tajam bagi pengambilan keputusan. Analitik data bisa mengungkap pola performa, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, serta memberikan rekomendasi berbasis bukti untuk penyusunan kebijakan SDM yang lebih tepat sasaran.



Dengan kata lain, sistem digital bukan hanya mendukung pelaporan, tetapi menjadi alat manajemen strategis bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan lainnya.

Namun, digitalisasi juga harus dibingkai dalam kerangka sistem mutu yang lebih luas. Oleh karena itu, bab ini akan membahas pula bagaimana KPA terintegrasi secara logis dan operasional dengan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), RKS (Rencana Kerja Sekolah), dan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah). Integrasi ini penting agar sistem penilaian tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian utuh dari siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan dalam institusi pendidikan.

Di akhir bab, akan dibahas pula isu yang sangat krusial di era digital: etika dan keamanan data. Penilaian kinerja menyimpan informasi yang bersifat pribadi, sensitif, dan dapat berdampak pada karier seseorang. Maka, sistem digital harus dibangun dengan prinsip-prinsip perlindungan data, otorisasi akses, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Sekolah sebagai institusi publik wajib memastikan bahwa penggunaan teknologi dalam penilaian tidak mengorbankan nilai-nilai keadilan, kerahasiaan, dan martabat profesional.

Dengan membahas keseluruhan aspek di atas, Bab 10 hadir sebagai panduan strategis dan teknis bagi sekolah-sekolah SMK dalam mengadopsi pendekatan digital untuk pengukuran kinerja. Diharapkan, digitalisasi bukan menjadi beban tambahan atau sekadar formalitas, melainkan sebuah lompatan menuju sistem evaluasi yang lebih bermakna, berdampak, dan terintegrasi dengan semangat pendidikan abad ke-21.

Platform digital penilaian: Google Form, e-Rapor, SIM Kinerja

Digitalisasi sistem penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMK telah membuka jalan bagi efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas yang lebih tinggi dalam manajemen SDM pendidikan. Salah satu langkah paling praktis namun berdampak besar adalah pemanfaatan platform digital sebagai medium utama dalam proses penilaian. Di antara berbagai



pilihan yang tersedia, tiga platform yang paling umum dan relevan dalam konteks SMK saat ini adalah Google Form, e-Rapor, dan Sistem Informasi Manajemen (SIM) Kinerja.

Google Form merupakan alat yang paling mudah diakses dan sangat fleksibel. Dalam banyak SMK, platform ini digunakan sebagai media awal untuk mengumpulkan data kinerja guru dan tenaga kependidikan melalui survei, logbook digital, hingga evaluasi diri. Kelebihan utama dari Google Form adalah kemudahan pembuatan, aksesibilitas yang luas, serta fitur otomatisasi pengumpulan data dalam format spreadsheet yang siap diolah. Sekolah dapat merancang formulir dengan indikator KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel), menyisipkan bukti dokumen (link drive atau unggahan), serta menyiapkan laporan sederhana secara cepat.

Namun, Google Form hanya efektif jika disertai dengan sistem pengelolaan data lanjutan. Oleh karena itu, beberapa sekolah mengombinasikannya dengan dashboard penilaian di Google Data Studio atau Microsoft Power BI, yang bisa menampilkan hasil kinerja dalam bentuk visualisasi yang komunikatif. Dengan demikian, proses penilaian tidak berhenti pada pengumpulan data, tetapi juga ditindaklanjuti dengan analisis mendalam yang memandu pengambilan keputusan di tingkat sekolah.

Sementara itu, e-Rapor SMK yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek merupakan platform nasional yang lebih terstruktur, menyatu dengan sistem Dapodik, dan berfungsi tidak hanya untuk mencatat hasil belajar siswa, tetapi juga mendukung pencatatan keterlibatan guru dalam proses pembelajaran. Beberapa versi e-Rapor kini mulai menyertakan fitur pelaporan aktivitas guru, keterlibatan dalam PKB, dan kepemilikan kelas. Meski belum sepenuhnya digunakan untuk penilaian kinerja guru dalam konteks KPA, e-Rapor memiliki potensi besar sebagai integrator data antara performa guru dan output pembelajaran siswa.

Keunggulan dari e-Rapor adalah keterpaduannya dengan sistem nasional. Ini berarti data yang diinput dalam e-Rapor bisa dimanfaatkan juga untuk pelaporan akreditasi, pemetaan mutu pendidikan, dan bahkan untuk menyusun Rapor Pendidikan yang lebih komprehensif. Tantangannya,



tentu saja, terletak pada keterbatasan fitur yang masih bersifat standar serta ketergantungan pada pembaruan sistem dari pusat.

Lebih lanjut, SIM Kinerja—baik yang dikembangkan oleh pemerintah daerah, Dinas Pendidikan, maupun pihak ketiga (vendor teknologi edukasi)—menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif. Platform ini biasanya dirancang khusus untuk menilai berbagai aspek kinerja guru dan tendik, lengkap dengan modul evaluasi, upload dokumen bukti fisik, mekanisme verifikasi, serta pelaporan berbasis dashboard. SIM Kinerja memungkinkan sekolah melakukan evaluasi berdasarkan KPA yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kebijakan sekolah masing-masing.

Keunggulan utama dari SIM Kinerja adalah kemampuannya untuk menyimpan riwayat kinerja individu, membandingkan capaian dari waktu ke waktu, dan menyusun rekomendasi otomatis untuk PKB atau pengembangan karier. Bahkan dalam beberapa model, SIM Kinerja diintegrasikan langsung dengan sistem kepegawaian daerah (Simpeg), sehingga hasil penilaian berkontribusi pada proses kenaikan pangkat, promosi jabatan, hingga penugasan strategis.

Namun, penggunaan SIM Kinerja juga memiliki tantangan tersendiri. Dibutuhkan infrastruktur digital yang memadai, pelatihan teknis bagi pengguna, serta kebijakan tata kelola data yang kuat agar sistem ini tidak sekadar menjadi ‘sistem yang ada tapi tak digunakan’. Oleh karena itu, implementasi platform ini harus disertai strategi sosialisasi, pendampingan, serta komitmen dari pimpinan sekolah untuk menjadikan sistem digital sebagai bagian integral dari manajemen mutu SDM.

Ketiga platform di atas, meskipun berbeda dari sisi kompleksitas dan tingkat integrasi, memiliki satu benang merah: kemampuan untuk menghadirkan proses penilaian yang lebih objektif, terdokumentasi, dan terukur. Pemanfaatan platform digital harus dirancang tidak hanya untuk memudahkan kerja administratif, tetapi juga untuk mendorong budaya reflektif, kolaboratif, dan berbasis data di lingkungan sekolah.

Dalam praktiknya, sekolah tidak harus memilih satu platform secara mutlak. Justru, integrasi antarplatform bisa menjadi solusi paling efektif.



Misalnya, Google Form digunakan untuk evaluasi harian/mingguan, e-Rapor untuk laporan pembelajaran, dan SIM Kinerja untuk rekapitulasi akhir tahun dan pelaporan resmi. Kombinasi ini memungkinkan sistem penilaian kinerja lebih adaptif terhadap kebutuhan sekolah dan lebih kaya dalam spektrum data yang diperoleh.

Kesimpulannya, pemilihan dan penerapan platform digital penilaian kinerja di SMK harus mempertimbangkan tiga prinsip utama: aksesibilitas, fungsionalitas, dan daya guna strategis. Tanpa pendekatan ini, platform hanya menjadi alat statis yang tidak menstimulasi peningkatan mutu. Namun dengan desain yang tepat, platform digital bisa menjadi instrumen transformatif dalam membangun ekosistem pendidikan vokasi yang adaptif, akuntabel, dan unggul di tengah tantangan abad 21.

Desain dashboard kinerja individu dan kolektif

Dalam era manajemen berbasis data (data-driven management), keberadaan dashboard kinerja bukan lagi sekadar pelengkap administratif, melainkan menjadi alat utama dalam memahami, memantau, dan memetakan performa pendidik dan tenaga kependidikan secara holistik. Di lingkungan SMK yang sarat dinamika, keberagaman peran, serta target kinerja yang kompleks, dashboard memberikan representasi visual yang ringkas namun tajam terhadap capaian dan area pengembangan tiap individu maupun tim kolektif.

Dashboard kinerja secara umum adalah tampilan digital yang menyajikan data dalam bentuk grafik, tabel, ikon, atau indikator visual lainnya—yang dirancang agar pengguna bisa menangkap gambaran menyeluruh tentang status kinerja dalam satu layar terpadu. Dalam konteks penilaian berbasis KPA, dashboard ini berfungsi menampilkan hasil evaluasi terhadap dimensi kualitas, efektivitas, kontribusi, dan kolaborasi, baik untuk guru, tendik, maupun unit kerja sekolah.

Pada tingkat individu, dashboard idealnya menampilkan indikator yang relevan dengan posisi dan tugas pendidik atau tendik. Misalnya, untuk seorang guru produktif, dashboard dapat menampilkan grafik



perkembangan capaian pada indikator seperti: penggunaan media digital dalam pembelajaran, keberhasilan proyek siswa, keterlibatan dalam PKB, hingga umpan balik siswa. Semua indikator ini ditampilkan dalam bentuk skala warna, bintang penilaian, atau metrik deskriptif agar mudah dipahami oleh guru itu sendiri maupun oleh atasan langsung seperti kepala sekolah atau pengawas.

Sementara itu, dashboard kolektif berguna bagi pengambil kebijakan di sekolah untuk memahami performa tim secara agregat. Misalnya, dashboard unit guru normatif dapat memperlihatkan rata-rata efektivitas pembelajaran, tingkat kolaborasi lintas mata pelajaran, atau distribusi inovasi. Bagi tendik, dashboard kolektif bisa menampilkan efisiensi layanan administrasi, kecepatan pelayanan siswa, atau indeks kepuasan stakeholder internal. Dengan data semacam ini, pengelolaan SDM tidak lagi bersifat asumtif, tetapi berbasis fakta dan bisa dilacak trennya dari waktu ke waktu.

Salah satu prinsip penting dalam desain dashboard adalah relevansi dan spesifikasi indikator. Dashboard yang terlalu padat dengan indikator bisa membuat pengguna kebingungan. Maka, setiap tampilan harus difokuskan pada indikator yang benar-benar dibutuhkan untuk proses refleksi, pengambilan keputusan, dan pembinaan kinerja. Oleh karena itu, sebelum membangun dashboard, sekolah perlu menyusun peta indikator KPA secara rinci, kemudian menyusun relasi antarindikator dengan tujuan pengukuran dan pengembangan.

Secara teknis, dashboard kinerja dapat dikembangkan dengan berbagai aplikasi gratis maupun berbayar. Google Data Studio, Microsoft Power BI, Tableau, atau platform LMS (Learning Management System) yang disesuaikan, adalah beberapa alternatif yang bisa digunakan. Bahkan di beberapa SMK, dashboard dirancang menggunakan Excel berbasis makro yang diintegrasikan dengan Google Form, sehingga proses input, pengolahan, dan visualisasi dapat terjadi hampir secara otomatis. Ini membuat proses evaluasi kinerja menjadi lebih efisien, konsisten, dan akuntabel.

Penting untuk dicatat bahwa dashboard bukan hanya alat untuk “melihat ke belakang” (retrospektif), tetapi juga untuk memprediksi dan



merencanakan langkah ke depan. Misalnya, jika dalam semester ini guru cenderung memiliki skor rendah pada indikator kolaborasi, maka dashboard bisa memberi peringatan dini dan memunculkan rekomendasi aktivitas penguatan (seperti pelatihan kolaboratif atau tugas kolaboratif lintas jurusan). Dengan kata lain, dashboard bisa dirancang untuk bersifat prediktif dan preskriptif.

Sebagai bagian dari sistem mutu sekolah, dashboard kinerja juga harus bisa dihubungkan dengan sistem perencanaan, seperti SPMI, RKS, dan RKAS. Ketika performa guru dan tendik terekam jelas melalui dashboard, maka program PKB, pengadaan sarana, maupun anggaran peningkatan kapasitas SDM dapat disesuaikan secara lebih tepat sasaran. Ini menciptakan alur integratif antara evaluasi – perencanaan – pengembangan yang didasarkan pada bukti nyata, bukan sekadar persepsi atau opini semata.

Namun, dashboard yang efektif tidak hanya soal desain teknis. Ia membutuhkan budaya penggunaan yang kuat. Guru dan tendik harus diberdayakan agar mampu membaca, menafsirkan, dan merespons data mereka sendiri secara reflektif. Dalam banyak kasus, dashboard yang canggih menjadi sia-sia karena tidak diakses, tidak dipahami, atau tidak ditindaklanjuti oleh pengguna utamanya. Maka dari itu, sekolah harus menggelar pelatihan, forum refleksi, dan mentoring berkala agar dashboard menjadi alat pembelajaran bukan alat penghakiman.

Di sisi lain, peran kepala sekolah dan pengawas sangat sentral dalam memastikan dashboard digunakan untuk pembinaan, bukan pembebanan. Dashboard bukan alat untuk menakut-nakuti, tetapi jendela yang menunjukkan potensi peningkatan. Oleh karena itu, dalam pembinaan kinerja, kepala sekolah harus mengedepankan prinsip coaching, bukan semata kontrol, dan menjadikan data dashboard sebagai medium percakapan profesional yang konstruktif.

Akhirnya, integrasi dashboard kinerja ke dalam sistem digital sekolah bukan semata soal teknologi, tetapi juga tentang filosofi baru dalam manajemen SDM pendidikan: bahwa setiap individu di sekolah berhak tahu, tumbuh, dan berkembang berdasarkan refleksi objektif dan data nyata.



Ketika data dipahami sebagai alat pemberdayaan, maka dashboard bukan hanya alat bantu, melainkan menjadi jantung dari sistem kerja profesional dan bermakna di lingkungan SMK yang dinamis.

Pemanfaatan data analitik untuk rekomendasi kebijakan SDM

Pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan manajemen bukanlah konsep baru, tetapi dalam konteks pendidikan—khususnya SMK—praktik ini masih menghadapi tantangan implementasi yang signifikan. Dengan semakin kuatnya arus digitalisasi penilaian kinerja melalui instrumen KPA, peluang untuk mengubah data menjadi dasar kebijakan yang presisi kini terbuka lebar. Di sinilah data analitik memainkan peran strategis, bukan hanya sebagai pelengkap laporan, tetapi sebagai tulang punggung kebijakan SDM yang berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan.

Data analitik dapat didefinisikan sebagai proses pengolahan dan interpretasi data untuk menemukan pola, tren, anomali, dan korelasi yang dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan. Dalam konteks penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, data analitik memungkinkan sekolah untuk menjawab berbagai pertanyaan strategis: Guru mana yang paling konsisten unggul dalam dimensi kontribusi? Apakah ada korelasi antara keterlibatan dalam PKB dan efektivitas pembelajaran? Apakah unit administrasi tertentu memiliki waktu respons yang lebih efisien dibanding lainnya?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini tidak dapat diperoleh secara intuitif atau berdasarkan asumsi personal. Dibutuhkan sistem yang dapat mengagregasi, memvisualisasi, dan menyintesis data dalam kerangka yang sistemik dan dapat ditindaklanjuti. Dengan pendekatan analitik, penilaian kinerja tidak lagi sekadar berakhir pada angka atau peringkat, tetapi menjadi narasi berbasis bukti tentang kekuatan dan kebutuhan pengembangan tiap individu maupun tim.

Penerapan analitik kinerja dapat dilakukan dalam beberapa level. Level deskriptif, yang menjelaskan apa yang sedang terjadi (misalnya: 68% guru telah mencapai skor minimal pada indikator “efektivitas pembelajaran”);



level diagnostik, yang menjelaskan mengapa itu terjadi (misalnya: guru yang mengikuti 3 pelatihan atau lebih cenderung memiliki skor lebih tinggi); level prediktif, yang meramalkan apa yang akan terjadi (misalnya: jika tidak ada intervensi, performa tendik X akan stagnan); dan level preskriptif, yang merekomendasikan apa yang sebaiknya dilakukan (misalnya: tendik dengan skor rendah pada indikator “pelayanan publik” direkomendasikan mengikuti pelatihan etika layanan).

Dengan memanfaatkan pendekatan ini, sekolah dapat menyusun kebijakan SDM yang lebih strategis. Misalnya, alih-alih membagikan pelatihan secara merata (tanpa mempertimbangkan kebutuhan), sekolah dapat menyusun pelatihan berbasis kluster kelemahan. Guru dengan skor rendah pada dimensi kolaborasi difokuskan pada pelatihan teaching team, sementara tendik dengan skor rendah pada dimensi efisiensi administratif difokuskan pada pelatihan pemanfaatan aplikasi e-office.

Lebih lanjut, data analitik juga dapat digunakan dalam proyeksi pengembangan karier. Data historis kinerja individu bisa menjadi dasar dalam menyusun roadmap karier guru dan tendik, termasuk untuk seleksi calon koordinator, kepala lab, atau bahkan kepala program keahlian. Ketika promosi berbasis data kinerja yang terukur, kepercayaan terhadap sistem akan meningkat dan konflik horizontal akibat ketidakjelasan kriteria bisa diminimalkan.

Selain itu, analitik juga mendukung upaya pengendalian mutu internal. Sekolah dapat membandingkan data kinerja antarsemester atau antartahun untuk melihat tren peningkatan atau penurunan, serta mengaitkannya dengan intervensi yang sudah dilakukan. Misalnya, bila setelah pemberlakuan sistem mentoring, skor dimensi “pengelolaan kelas” meningkat, maka program mentoring tersebut layak dilanjutkan dan diperluas. Di sinilah data menjadi alat evaluasi program yang obyektif.

Salah satu potensi paling kuat dari data analitik adalah dalam perumusan kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy making). Kepala sekolah, pengawas, atau bahkan dinas pendidikan daerah dapat merumuskan kebijakan yang lebih akurat karena didukung oleh data nyata dari



lapangan. Misalnya, bila analitik menunjukkan bahwa guru di jurusan X memiliki skor rendah pada penggunaan TIK, maka alokasi bantuan TIK dapat difokuskan ke jurusan tersebut, bukan didistribusikan merata.

Namun, keberhasilan pendekatan ini tentu bergantung pada beberapa prasyarat penting: (1) kualitas data harus terjaga (valid, reliabel, konsisten); (2) kompetensi pengelola data harus ditingkatkan; dan (3) ketersediaan alat analitik seperti dashboard digital atau software spreadsheet harus dioptimalkan. Tanpa ketiga hal ini, analitik hanya akan menghasilkan noise, bukan insight.

Dalam praktiknya, pengolahan data analitik tidak harus rumit. Sekolah dapat memulai dari analisis sederhana di Excel, menggunakan pivot table dan conditional formatting untuk menyoroti indikator merah. Dari situ, sekolah bisa naik tingkat dengan menggunakan aplikasi seperti Power BI, yang memungkinkan visualisasi interaktif dan eksplorasi data lebih dalam.

Di akhir, penting ditekankan bahwa penggunaan data analitik dalam kebijakan SDM bukanlah upaya meniadakan sisi manusiawi dalam pengelolaan guru dan tendik. Justru, analitik membantu memanusiakan mereka secara lebih adil: memberi ruang bagi pertumbuhan, menyoroti capaian yang nyata, dan menyediakan intervensi yang kontekstual. Ketika data dikelola dengan bijak, ia menjadi lentera yang menerangi jalan pengembangan SDM, bukan alat penekan atau hukuman.

KPA dan integrasinya dengan SPMI/RKS/RKAS

Agar tidak terjebak menjadi instrumen yang terpisah dan tidak berdampak sistemik, penerapan KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) harus diintegrasikan dengan kerangka kerja manajemen mutu sekolah secara menyeluruh. Dalam konteks SMK, tiga sistem utama yang menjadi tulang punggung tata kelola sekolah adalah: SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), RKS (Rencana Kerja Sekolah), dan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah). Ketiga sistem ini ibarat roda gigi yang harus berputar serempak agar sekolah berjalan efektif. Maka, KPA harus dirancang tidak hanya sebagai alat penilaian personal, tetapi juga sebagai peta penunjuk arah



bagi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan institusional secara berkelanjutan.

SPMI sebagai fondasi mutu internal merupakan kerangka sistemik yang menuntut adanya siklus PPEPP (Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan). Di sinilah posisi KPA menjadi signifikan: sebagai alat bantu yang mengisi dimensi evaluasi dan pengendalian pada aspek sumber daya manusia. Hasil penilaian kinerja guru dan tendik melalui KPA dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan mutu layanan, merancang intervensi peningkatan kinerja, dan mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program pengembangan keprofesian.

Contohnya, bila dalam evaluasi SPMI ditemukan bahwa dimensi “kontribusi” pada guru produktif rendah, maka program pelatihan berbasis teaching factory dapat dijadikan solusi strategis dalam perencanaan peningkatan mutu. Sebaliknya, bila aspek “efektivitas layanan” dari tenaga administrasi meningkat secara signifikan, maka bisa dijadikan praktik baik dalam siklus PPEPP berikutnya.

Sementara itu, integrasi KPA dengan RKS (Rencana Kerja Sekolah) harus bersifat operasional dan berbasis data. Hasil analisis KPA tidak boleh hanya berhenti pada laporan reflektif tahunan, tetapi diterjemahkan menjadi bagian dari program kerja nyata yang dimuat dalam dokumen RKS. Sebagai contoh, data KPA menunjukkan bahwa hanya 25% guru yang aktif menyusun portofolio pembelajaran digital. Maka dalam RKS, sekolah bisa menetapkan program prioritas berupa pelatihan pembuatan portofolio daring, pendampingan TIK, atau penyediaan platform LMS.

Tak kalah penting adalah RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) sebagai instrumen kebijakan fiskal. Integrasi KPA ke dalam RKAS memastikan bahwa alokasi anggaran yang ditetapkan oleh sekolah benar-benar mendukung peningkatan mutu kinerja SDM berdasarkan data, bukan atas dasar permintaan sporadis atau pertimbangan subjektif. Misalnya, bila rubrik KPA menunjukkan bahwa teknisi laboratorium mengalami kekurangan dukungan sarana untuk eksperimen, maka anggaran pengadaan alat praktik dapat difokuskan ke jurusan yang bersangkutan.



Dengan integrasi tersebut, proses perencanaan dan penganggaran tidak lagi berjalan di ruang hampa, tetapi berbasis fakta lapangan yang terverifikasi. Ini selaras dengan semangat manajemen berbasis sekolah (MBS) yang otonom, partisipatif, dan akuntabel. Artinya, KPA tidak hanya menjadi alat untuk menilai individu, tetapi juga menjadi instrumen penggerak transformasi kelembagaan yang menyentuh dimensi struktural dan kebijakan.

Dalam praktiknya, penyelarasan antara KPA, SPMI, RKS, dan RKAS perlu didukung dengan sistem dokumentasi digital yang saling terhubung. Sekolah dapat membangun dashboard integratif yang mengaitkan indikator KPA dengan indikator mutu SPMI, program kerja dalam RKS, serta output anggaran dari RKAS. Visualisasi seperti peta panas (heat map), diagram alur, atau pohon indikator bisa digunakan untuk menunjukkan keterkaitan antar dimensi tersebut secara dinamis. Ini tidak hanya memperkuat pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat argumentasi sekolah dalam akreditasi atau evaluasi eksternal.

Namun integrasi ini tentu tidak bisa berjalan otomatis. Perlu komitmen kepala sekolah dan tim penjaminan mutu untuk memosisikan KPA sebagai bagian penting dari sistem mutu, bukan sekadar kewajiban tahunan. Pelatihan lintas fungsi, kolaborasi antara tim penilaian kinerja dan perencanaan sekolah, serta dialog terbuka antarunit menjadi prasyarat untuk memastikan bahwa data KPA tidak hanya berhenti di meja kepala sekolah, tetapi menjadi bahan bakar utama dalam mesin peningkatan mutu sekolah.

Di sisi kebijakan makro, integrasi ini juga bisa menjadi argumen kuat dalam evaluasi kinerja lembaga oleh Dinas Pendidikan atau BPKP. Sekolah yang mampu menunjukkan konsistensi antara data kinerja SDM dengan perencanaan dan realisasi anggaran akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan untuk mengelola program prioritas seperti SMK Pusat Keunggulan, SMK PK Revitalisasi, atau skema bantuan dari industri.

Akhirnya, integrasi KPA dengan SPMI, RKS, dan RKAS adalah tentang membangun ekosistem evaluasi yang saling menguatkan, di mana evaluasi kinerja bukan tugas tersendiri, melainkan bagian dari sistem kehidupan



organisasi yang terstruktur, adaptif, dan visioner. Ini merupakan langkah penting menuju transformasi manajemen sekolah yang tidak hanya responsif terhadap tantangan masa kini, tetapi juga resilien dalam menghadapi disrupsi di masa depan.

Tantangan etika dan keamanan data penilaian digital

Di balik kemajuan teknologi yang mendukung digitalisasi penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, tersembunyi sebuah medan kompleks yang tak kalah penting: etika dan keamanan data. Transformasi dari sistem manual ke digital memang memberikan banyak keuntungan dalam hal efisiensi, integrasi, dan skalabilitas. Namun, tanpa payung etika yang kuat dan sistem keamanan data yang kokoh, penilaian kinerja berbasis KPA justru berisiko menimbulkan ketimpangan, pelanggaran privasi, hingga penyalahgunaan informasi.

Dalam konteks sekolah—terutama SMK yang semakin menuntut profesionalisme dan akuntabilitas—penilaian kinerja menyimpan data yang sangat sensitif. Laporan observasi kelas, hasil portofolio guru, analisis efektivitas tindak, hingga catatan reflektif kepala sekolah, semuanya memuat dimensi-dimensi personal yang bisa memengaruhi integritas, karier, bahkan martabat seseorang. Oleh sebab itu, langkah pertama yang harus dijaga dalam sistem digital adalah prinsip kerahasiaan (*confidentiality*). Data kinerja bukan konsumsi publik, dan akses terhadapnya harus dibatasi hanya untuk pihak-pihak yang memiliki otoritas dan tanggung jawab profesional.

Lebih dari sekadar perlindungan teknis, isu yang paling mendasar adalah etika pengelolaan informasi. Sekolah perlu membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas, keadilan, dan empati dalam membaca dan menggunakan data kinerja. Kepala sekolah, pengawas, atau evaluator tidak boleh memperlakukan skor KPA sebagai alat untuk “menghakimi” individu, tetapi sebagai bahan refleksi bersama dalam semangat perbaikan berkelanjutan. Prinsip ini menjadi penting agar evaluasi tidak berubah menjadi intimidasi, atau yang lebih buruk: manipulasi.



Risiko penyalahgunaan data juga perlu diwaspadai. Di era cloud computing dan integrasi aplikasi, informasi yang tersimpan secara daring bisa diakses dari berbagai perangkat dan lokasi. Tanpa kebijakan akses yang jelas, data penilaian bisa bocor, diedit, atau bahkan dihapus oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Maka, sekolah perlu mengadopsi prinsip integritas data (data integrity)—yakni memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan, diolah, dan disimpan tetap utuh, akurat, dan tidak mengalami distorsi selama proses digitalisasi berlangsung.

Untuk menjawab tantangan ini, sistem digital penilaian kinerja perlu dilengkapi dengan fitur otorisasi multi-level, audit trail (jejak digital siapa mengakses dan mengubah data), serta sistem enkripsi untuk dokumen sensitif. Sekolah juga bisa menerapkan policy sederhana namun kuat, misalnya dengan membatasi akses dashboard kepada kepala sekolah dan operator tertentu, serta melindungi file laporan dengan sandi. Lebih lanjut, cadangan data (data backup) secara rutin harus menjadi prosedur standar agar tidak terjadi kehilangan informasi akibat kesalahan sistem atau sabotase.

Aspek lain yang tak kalah penting adalah persetujuan penggunaan data (data consent). Pendidik dan tenaga kependidikan berhak mengetahui bagaimana data mereka akan digunakan, siapa yang akan mengaksesnya, dan bagaimana proses penilaian dilakukan. Transparansi ini tidak hanya membangun rasa aman, tetapi juga memperkuat kepercayaan terhadap sistem. Oleh karena itu, perlu disusun kode etik digitalisasi evaluasi, yang mengatur prinsip-prinsip seperti: kerahasiaan, keadilan, non-diskriminasi, dan penggunaan data untuk tujuan profesional, bukan politis.

Dalam konteks pelatihan, sekolah juga perlu menyiapkan literasi digital etis kepada semua pemangku kepentingan. Banyak kasus pelanggaran terjadi bukan karena niat jahat, tetapi karena kurangnya pemahaman. Misalnya, guru membagikan hasil evaluasi koleganya di grup tanpa sadar bahwa itu melanggar privasi; atau kepala sekolah yang menyimpan data di perangkat pribadi yang tidak dilindungi dengan enkripsi. Dengan pelatihan



sederhana dan simulasi kasus, sekolah dapat membangun kesadaran kolektif akan pentingnya menjaga etika dan keamanan dalam era digital.

Tantangan lain yang muncul adalah persepsi terhadap digitalisasi penilaian. Sebagian guru atau tendik mungkin merasa tidak nyaman karena merasa “diawasi secara sistematis” atau “dibandingkan secara statistik.” Oleh karena itu, penting untuk membangun narasi bahwa digitalisasi bukan untuk menghukum, tetapi untuk memfasilitasi pengembangan. Sekolah dapat membangun ruang dialog, forum refleksi, dan pendekatan coaching untuk menjelaskan bagaimana data digunakan dalam kerangka pertumbuhan profesional, bukan kontrol semata.

Secara kelembagaan, sekolah yang menerapkan sistem digital KPA juga perlu menyusun dokumen kebijakan perlindungan data, yang memuat aturan siapa yang boleh mengakses data, berapa lama data disimpan, dan bagaimana data diproses setelah evaluasi selesai. Ini sejalan dengan prinsip tata kelola data nasional, dan bisa menjadi bagian dari audit mutu internal ataupun eksternal dalam rangka akreditasi atau evaluasi SMK Pusat Keunggulan.

Sebagai penutup, dapat ditegaskan bahwa digitalisasi penilaian kinerja tidak boleh hanya berfokus pada sisi teknologinya. Etika dan keamanan adalah fondasi yang menjamin keberlanjutan dan kepercayaan terhadap sistem yang dibangun. Di era pendidikan berbasis data, sekolah perlu menjadi garda terdepan dalam memastikan bahwa teknologi melayani nilai-nilai kemanusiaan, bukan menggantinya. Evaluasi berbasis KPA harus menjadi instrumen yang cerdas, adil, dan bermartabat—dan itu hanya bisa terwujud jika kita menempatkan etika sebagai jantung dari transformasi digital yang sedang dibangun.

KPA dalam Konteks Sekolah Pusat Keunggulan dan Revitalisasi SMK

Reformasi pendidikan vokasi di Indonesia saat ini tengah mengalami akselerasi luar biasa melalui kebijakan strategis seperti Revitalisasi SMK,



Program Sekolah Pusat Keunggulan (PK), dan penguatan link and match dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Di tengah transformasi besar ini, kebutuhan akan sistem evaluasi kinerja yang akuntabel dan relevan dengan konteks keunggulan kompetitif menjadi sangat mendesak. Bab ini hadir sebagai jembatan antara konsep KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) dan kebutuhan nyata pengembangan kualitas sumber daya manusia pendidikan vokasi di sekolah-sekolah unggulan.

KPA bukan sekadar alat penilaian administratif. Dalam konteks SMK Pusat Keunggulan dan SMK Revitalisasi, KPA berpotensi menjadi instrumen strategis yang mendukung orientasi industri, penguatan teaching factory, dan pemenuhan standar global kompetensi kerja. Penilaian kinerja tidak lagi semata-mata dinilai dari perspektif pedagogik konvensional, tetapi juga dari dimensi kontribusi terhadap ekosistem vokasi, inovasi pembelajaran berbasis proyek, serta keterlibatan aktif dalam kemitraan industri.

Bab ini mengupas secara mendalam bagaimana KPA dapat disinergikan dengan indikator utama dalam kerangka Sekolah PK, termasuk penguatan teaching factory, keterlibatan guru dan tendik dalam kerja sama DUDI, pelaporan capaian pembelajaran berbasis standar industri, serta partisipasi aktif dalam forum evaluasi eksternal dan akreditasi. Dalam konteks tersebut, pengukuran kinerja guru produktif, guru normatif, serta tenaga kependidikan tidak bisa dilepaskan dari indikator mutu industri, efektivitas kontribusi pada program link and match, serta profesionalisme dalam menjalankan peran strategis.

Secara khusus, bab ini juga mengeksplorasi bagaimana hasil penilaian berbasis KPA dapat diintegrasikan ke dalam sistem pelaporan berbasis dashboard mutu, digunakan sebagai dasar penyusunan portofolio sekolah untuk akreditasi, serta dijadikan alat ukur kontribusi SDM terhadap pencapaian status unggulan. Di sini, KPA bukan hanya alat reflektif individu, tetapi juga alat transformasi kelembagaan.

Dengan pendekatan naratif dan studi kasus, bab ini diharapkan memberikan inspirasi dan kerangka aplikatif bagi para pemimpin sekolah,



tim mutu, pengawas, dan pendidik dalam mengelola penilaian kinerja secara lebih visioner. Ini adalah upaya agar sistem evaluasi tidak tertinggal dari perubahan besar yang tengah digerakkan oleh negara dan dunia industri, melainkan menjadi bagian integral dari lompatan mutu SMK Indonesia.

Relevansi KPA dalam penguatan teaching factory

Transformasi SMK menuju standar industri global menuntut pendekatan pembelajaran yang tidak hanya teoritis, tetapi juga berorientasi pada proses kerja nyata. Di sinilah konsep teaching factory (Tefa) hadir sebagai jembatan antara dunia pendidikan dan dunia kerja. Tefa adalah bentuk pembelajaran berbasis produksi dan jasa yang diselenggarakan dalam suasana kerja sesungguhnya. Dengan orientasi tersebut, maka penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) di lingkungan SMK harus menyesuaikan paradigma. KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) menjadi pendekatan baru yang menawarkan kerangka penilaian relevan, adil, dan kontekstual untuk mendukung penguatan Tefa secara strategis.

Teaching factory menuntut guru tidak sekadar mengajar, tetapi berperan sebagai fasilitator produksi, pengelola proyek, bahkan entrepreneur edukatif. Oleh sebab itu, dimensi-dimensi dalam KPA seperti inovasi pembelajaran, kontribusi terhadap tim produksi, kolaborasi dengan DUDI, hingga output nyata berupa produk atau jasa, menjadi indikator kinerja yang lebih bermakna dibanding sekadar skor pengetahuan. Guru tidak lagi dinilai dari jumlah RPP, tetapi dari efektivitas produk pembelajaran yang berdampak pada penguatan keterampilan siswa di dunia kerja nyata.

Sementara itu, tenaga kependidikan juga memiliki peran krusial dalam memastikan kelancaran teaching factory. Petugas tata usaha harus mampu mendukung kelengkapan dokumen produksi, teknisi laboratorium memastikan keamanan dan kesiapan alat, serta pustakawan mengelola informasi referensial berbasis industri. Oleh karena itu, KPA untuk pendidik juga perlu memuat indikator layanan administratif yang mendukung efisiensi teaching factory, serta kemampuan adaptif terhadap sistem kerja berbasis proyek dan deadline.



Salah satu kontribusi utama KPA terhadap teaching factory adalah menyediakan kerangka evaluasi yang berbasis bukti dan dampak. Misalnya, dalam indikator KPA “kontribusi terhadap pembelajaran berbasis produksi”, seorang guru dapat melampirkan logbook kegiatan produksi bersama siswa, foto dokumentasi kegiatan, laporan penjualan hasil produksi, serta jurnal reflektif perbaikan proses. Dengan bukti ini, penilaian tidak bersifat subjektif, tetapi objektif dan verifikatif.

Lebih jauh lagi, KPA mendorong kolaborasi multidisiplin di dalam sekolah, di mana guru normatif (misalnya Bahasa Indonesia) dan guru produktif (misalnya Teknik Otomotif) bekerja sama dalam proyek teaching factory. Dalam integrasi ini, KPA memberikan ruang untuk menilai kontribusi nyata dari masing-masing guru terhadap proyek kolaboratif. Guru normatif, misalnya, dinilai dari kemampuan membimbing siswa menyusun laporan teknis atau proposal penawaran jasa. Inilah pendekatan holistik yang tidak hanya meningkatkan mutu pembelajaran, tetapi juga memperkuat kultur kerja kolaboratif.

Pada tingkat kelembagaan, hasil penilaian KPA juga dapat digunakan untuk memetakan kekuatan dan tantangan pengembangan teaching factory. Sekolah dapat menganalisis data agregat kinerja guru dan tendik dalam mendukung program Tefa, lalu menyusun strategi intervensi seperti pelatihan industri, magang guru, atau restrukturisasi peran dalam tim produksi. Dengan begitu, Tefa tidak lagi bergantung pada inisiatif individual, tetapi menjadi ekosistem kolektif yang dikelola secara strategis dan terukur.

Dalam konteks kebijakan, penguatan Tefa melalui KPA juga mendukung implementasi profil lulusan SMK Pusat Keunggulan, yang menekankan kompetensi siap kerja, adaptif, dan berdaya saing global. Evaluasi berbasis KPA memungkinkan sekolah memiliki data mikro tentang peran guru dan tendik dalam mencapai profil tersebut. Data ini bukan hanya penting untuk akuntabilitas internal, tetapi juga untuk pelaporan ke Dinas Pendidikan, Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi (BBPPMPV), serta mitra industri.



Tidak kalah penting, nilai-nilai budaya kerja industri seperti efisiensi, orientasi hasil, inovasi, dan disiplin, dapat diinternalisasi dalam instrumen KPA. Guru dinilai tidak hanya dari kehadiran dan proses pembelajaran, tetapi dari kontribusi dalam menghadirkan budaya kerja yang merepresentasikan dunia industri. Dengan begitu, teaching factory tidak hanya menjadi ruang praktik siswa, tetapi juga arena pembentukan karakter profesional yang dimulai dari kinerja guru dan tendik.

Implikasi lainnya adalah bahwa KPA bisa menjadi referensi dalam pengambilan kebijakan SDM berbasis Tefa, seperti pemberian insentif berbasis kontribusi, rotasi tugas sesuai keunggulan, hingga pengembangan karier yang lebih adil. KPA menjadi dasar yang sah untuk menentukan siapa yang layak mendapat penghargaan, siapa yang perlu pengembangan, dan siapa yang dapat ditugaskan memimpin proyek-proyek inovatif berbasis teaching factory.

Dengan integrasi yang cermat, KPA tidak hanya menjadi alat ukur, tetapi juga alat pengarah strategi pengembangan Tefa. Ini sekaligus menjawab kebutuhan bahwa evaluasi kinerja tidak boleh menjadi beban administratif semata, tetapi harus menghasilkan nilai tambah bagi pembelajaran dan keberlanjutan transformasi vokasi.

Sebagai penutup, relevansi KPA dalam penguatan teaching factory terletak pada kemampuannya menyelaraskan dimensi evaluasi personal dengan arah kebijakan nasional pendidikan vokasi. KPA bukan alat statis, tetapi instrumen dinamis yang mampu membaca kontribusi nyata, mengarahkan pengembangan profesional, dan meneguhkan teaching factory sebagai jantung inovasi SMK di era link and match. Dengan KPA, teaching factory bukan hanya program unggulan, tetapi menjadi sistem kerja kolaboratif yang hidup, terukur, dan berkembang seiring kualitas SDM yang dievaluasi secara jujur dan konstruktif.

KPA dan pengukuran kontribusi pada link & match DUDI

Salah satu tantangan utama dalam pendidikan vokasi adalah menjembatani kesenjangan antara dunia sekolah dan dunia kerja. Kebijakan link



and match—yang telah menjadi jargon strategis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi—bertujuan memastikan bahwa apa yang diajarkan di sekolah benar-benar relevan dengan kebutuhan industri. Namun, menguatkan link and match tidak cukup hanya dengan MoU atau program magang sesekali. Diperlukan instrumen yang dapat mengukur secara konkret kontribusi pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kerja sama nyata dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Di sinilah KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) memainkan peran vital.

KPA memungkinkan sekolah menilai kinerja guru dan tendik dari aspek kontribusinya dalam membangun, memperluas, dan mengoptimalkan kemitraan DUDI. Indikator semacam ini sebelumnya sulit dijangkau oleh sistem evaluasi konvensional yang lebih fokus pada kehadiran, dokumen administratif, atau hasil UN. Namun dalam KPA, indikator seperti “inisiatif menjalin kerja sama industri”, “keterlibatan dalam pelatihan industri”, atau “konsistensi dalam pembimbingan magang siswa” menjadi penilaian yang sah dan terukur. Dengan pendekatan ini, evaluasi kinerja tidak hanya bersifat internal, tetapi berorientasi eksternal dan berdampak.

Di SMK Pusat Keunggulan, keterlibatan guru produktif dalam link and match menjadi ujung tombak. Guru yang mampu menjadi jembatan aktif antara sekolah dan DUDI dapat membawa perubahan signifikan, mulai dari penyesuaian kurikulum dengan kebutuhan industri, penyerapan lulusan oleh mitra kerja, hingga pelaksanaan teaching factory yang berbasis pesanan nyata dari dunia usaha. KPA hadir sebagai alat untuk mengakui dan mendorong peran strategis tersebut, sekaligus memberikan apresiasi yang terstruktur terhadap guru yang unggul dalam menjembatani dua dunia ini.

Lebih lanjut, indikator kontribusi link and match dalam KPA bisa dirumuskan dalam berbagai bentuk: jumlah kerja sama yang difasilitasi, keterlibatan dalam workshop bersama industri, keikutsertaan dalam menyusun kurikulum bersama DUDI, atau presentasi hasil teaching factory di hadapan mitra kerja. Semua bentuk aktivitas ini dapat dikonversi menjadi evidence-based performance, seperti logbook, surat tugas, foto kegiatan,



laporan refleksi, dan testimoni dari pihak industri. Dengan begitu, evaluasi berbasis KPA menjadi nyata, tidak spekulatif, dan berakar pada bukti konkret.

Tenaga kependidikan pun memiliki kontribusi besar dalam mendukung link and match. Petugas administrasi dapat mempermudah proses surat-menyurat, pengarsipan dokumen kerja sama, hingga pengelolaan data hasil magang. Teknisi dapat menyiapkan peralatan industri sesuai standar mitra. Pustakawan bisa menyuplai referensi industri terkini. Maka dalam KPA untuk tendik, indikator layanan berbasis dukungan link and match juga harus dirumuskan secara sistemik agar tidak terjadi bias dalam pengukuran kontribusi tim pendukung sekolah.

Yang juga menarik adalah bagaimana KPA mendukung penguatan branding sekolah melalui kerja sama industri. Ketika kinerja guru dan tendik terukur dalam konteks eksternal, sekolah dapat menunjukkan akuntabilitas dan keunggulan kolaborasi kepada masyarakat dan stakeholder. Laporan agregat KPA dapat dijadikan bahan promosi kepada calon mitra, sebagai bukti profesionalisme dan kapabilitas internal sekolah dalam mengelola kerja sama.

Dalam ranah strategis, data KPA juga dapat digunakan kepala sekolah untuk menyusun kebijakan SDM yang berbasis pada kebutuhan industri. Misalnya, guru yang unggul dalam menjalin kerja sama industri bisa diangkat sebagai koordinator kemitraan atau diberi insentif khusus. Sebaliknya, data KPA juga bisa digunakan untuk menyusun pelatihan peningkatan kapasitas guru yang belum maksimal dalam kontribusi ke link and match. Dengan demikian, KPA mendukung pembinaan yang bersifat preskriptif, bukan hanya deskriptif.

Dari perspektif sistem mutu, kontribusi terhadap link and match bisa diintegrasikan ke dalam indikator mutu internal sekolah, terutama dalam dimensi input–process–output–outcome. Guru dan tendik yang aktif dalam kerja sama industri akan mempengaruhi kualitas proses pembelajaran, keterlibatan siswa dalam dunia nyata, dan akhirnya berkontribusi pada



output lulusan yang terserap pasar kerja. KPA menjadi jembatan antara kinerja individual dan capaian kelembagaan.

Pengembangan sistem dashboard digital juga sangat penting untuk mendukung pemetaan kontribusi ini. KPA dapat dimasukkan ke dalam sistem pelaporan daring yang memungkinkan pengawas, kepala sekolah, dan Dinas Pendidikan melihat visualisasi keterlibatan pendidik dalam kerja sama industri. Dengan sistem ini, manajemen sekolah dapat secara objektif menunjukkan bagaimana SDM-nya menopang pencapaian program prioritas nasional seperti link and match.

Namun, penerapan KPA dalam konteks ini tentu menghadapi tantangan. Tidak semua guru produktif memiliki jejaring industri yang kuat, dan tidak semua DUDI bersedia menjalin kerja sama berkelanjutan. Di sinilah pentingnya peran kepala sekolah sebagai fasilitator dan pendobrak jalur kerja sama baru. KPA akan berhasil optimal jika diletakkan dalam kerangka ekosistem yang suportif, bukan dibebankan secara individu tanpa dukungan sistemik.

Sebagai penutup, KPA menjadi instrumen strategis yang tidak hanya menilai kinerja guru dan tendik secara internal, tetapi juga mengukur sejauh mana mereka berkontribusi terhadap visi besar pendidikan vokasi nasional. Dalam konteks link and match DUDI, KPA adalah refleksi dari komitmen profesionalisme dan kemitraan. Ketika penilaian tidak hanya berbicara soal angka, tetapi juga soal dampak kerja sama lintas sektor, maka kita sedang membangun budaya vokasi yang kokoh dan relevan. Dengan KPA, evaluasi menjadi langkah menuju kolaborasi, bukan sekadar penilaian statis.

Integrasi KPA dalam standar mutu industry

Dalam era transformasi pendidikan vokasi, sinergi antara standar mutu pendidikan dan standar mutu industri menjadi keharusan strategis. SMK, khususnya yang telah ditetapkan sebagai Sekolah Pusat Keunggulan (SMK PK), dituntut tidak hanya memenuhi regulasi pendidikan nasional, tetapi juga mampu menginternalisasi ekspektasi dan kebutuhan industri ke dalam



seluruh elemen pembelajaran dan manajemen sekolah. Di sinilah KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) menunjukkan keunggulannya sebagai alat ukur kinerja yang fleksibel, berbasis kontekstual, dan dapat diintegrasikan dengan standar mutu industri yang berlaku secara luas.

Standar mutu industri bukan sekadar mengatur output akhir seperti produk atau jasa, tetapi juga mencakup aspek proses kerja, kompetensi pelaksana, ketepatan waktu, efisiensi sumber daya, serta budaya kerja profesional. Semua dimensi tersebut dapat dikaitkan secara erat dengan komponen evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMK. Maka, integrasi KPA dengan standar mutu industri menjadi langkah penting untuk membangun ekosistem pembelajaran yang seirama dengan dunia kerja nyata.

Dalam KPA, dimensi seperti efektivitas pembelajaran, kontribusi inovasi, dan kualitas layanan administratif dapat diadaptasi untuk mencerminkan Key Performance Indicators (KPI) industri. Misalnya, guru produktif dalam bidang Tata Boga tidak cukup hanya dinilai dari kemampuan mengajar teori memasak, tetapi juga dari keberhasilannya menghasilkan produk makanan yang sesuai standar rasa, kebersihan, dan kemasan ala industri kuliner. Di sinilah KPA harus mengakomodasi indikator seperti delivery, quality assurance, customer satisfaction, dan continuous improvement, sebagaimana berlaku di dunia kerja.

Untuk tenaga kependidikan, standar mutu industri bisa tercermin dalam layanan berbasis waktu, presisi administrasi, dan efisiensi proses. Contohnya, teknisi laboratorium dapat dinilai dari response time dalam perawatan alat, efektivitas pengelolaan peralatan praktik, atau tingkat kesesuaian laboratorium dengan standar industri yang bekerja sama dengan sekolah. Hal ini menggeser paradigma penilaian tendik dari sekadar “bekerja sesuai jam kerja” menjadi “bekerja sesuai output nyata yang relevan dan bermanfaat”.

Implementasi integrasi ini tentu tidak bersifat seragam, tetapi harus berbasis pada program keahlian masing-masing. SMK bidang teknik mesin dapat menggunakan standar mutu industri dari asosiasi seperti ASTINDO



atau mitra perusahaan manufaktur; sedangkan SMK perhotelan dapat merujuk pada SOP hotel berbintang. KPA menjadi payung fleksibel yang mampu memuat berbagai jenis standar ini dalam satu kerangka evaluasi kinerja yang akuntabel dan bisa ditelusuri (traceable).

Selain itu, integrasi KPA juga mendukung audit mutu internal dan eksternal secara lebih efektif. Data penilaian yang terstruktur dalam format KPA dapat digunakan sebagai bagian dari Quality Management System (QMS) sekolah, misalnya dalam ISO 9001:2015 atau standar lainnya yang mengharuskan dokumentasi aktivitas dan evaluasi personel secara berkala. Ini memperkuat posisi SMK sebagai lembaga yang tidak hanya mengajar, tetapi juga memproduksi mutu.

Aspek penting lainnya adalah bagaimana KPA dapat menjadi instrumen untuk melatih budaya kerja industri sejak dini. Melalui pembiasaan terhadap indikator-indikator yang menyerupai standar profesional, guru dan tendik tidak hanya bekerja demi nilai atau raport kinerja, tetapi juga tumbuh dalam budaya mutu. Hal ini menular ke siswa, yang akan terbiasa mengerjakan sesuatu berdasarkan target, kualitas, dan waktu yang ditentukan—mirip dengan kondisi riil di lapangan kerja.

Namun demikian, integrasi ini menuntut kesiapan ekosistem. Dibutuhkan pelatihan khusus agar evaluator internal sekolah (kepala sekolah, pengawas, koordinator program) memahami bagaimana menerjemahkan standar industri ke dalam indikator KPA. Selain itu, sekolah perlu melibatkan mitra industri dalam menyusun rubrik atau memberikan masukan terhadap indikator kinerja yang digunakan, agar benar-benar sesuai dengan ekspektasi pasar tenaga kerja.

Pada tataran kebijakan, Dinas Pendidikan dan Kemendikbudristek dapat mendorong integrasi ini dengan menyediakan template KPA adaptif terhadap sektor industri. Misalnya, KPA untuk SMK Kelautan bisa berbeda dengan SMK Desain Komunikasi Visual. Dengan demikian, meskipun KPA menjadi kerangka nasional, pelaksanaannya tetap mempertimbangkan karakteristik lokal dan kebutuhan industri yang beragam.



Di sisi lain, penerapan digitalisasi melalui dashboard KPA akan memudahkan sekolah untuk mengolah dan menganalisis kecocokan antara standar mutu internal sekolah dan tuntutan industri. Sekolah dapat memetakan kekuatan dan kelemahan SDM-nya dalam mendukung transformasi vokasi, sehingga intervensi peningkatan mutu dapat dilakukan secara sistemik dan cepat.

Sebagai penutup, integrasi KPA dalam standar mutu industri bukan hanya soal menyusun rubrik atau formulir penilaian. Ia adalah wujud dari upaya membumikan nilai-nilai profesionalisme, produktivitas, dan akuntabilitas industri ke dalam kultur kerja pendidikan. Dengan KPA yang terintegrasi standar industri, SMK akan lebih siap mencetak lulusan yang tidak sekadar lulus, tetapi siap pakai, adaptif, dan kompeten. Dan lebih dari itu, guru dan tenaga kependidikan akan tampil sebagai pilar mutu yang diperhitungkan oleh dunia luar.

Pelaporan hasil KPA sebagai bagian evaluasi eksternal

Pelaporan kinerja tidak lagi dipandang sekadar kegiatan administratif tahunan, tetapi telah menjadi bagian krusial dari proses evaluasi kelembagaan, perencanaan mutu, dan penjaminan akuntabilitas publik. Di era pendidikan vokasi yang semakin dituntut adaptif dan kompetitif, hasil KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) memainkan peran strategis dalam memperkuat pelaporan yang bukan hanya informatif, tetapi juga transformatif. Di sinilah pelaporan hasil KPA memiliki posisi penting sebagai substansi utama dalam evaluasi eksternal sekolah, khususnya SMK yang telah bertransformasi menjadi Sekolah Pusat Keunggulan.

Evaluasi eksternal seperti akreditasi, audit mutu dari Dinas Pendidikan, pelaporan kepada mitra DUDI, hingga pelaporan ke Direktorat SMK memerlukan data-data autentik yang bersumber dari kinerja nyata seluruh sumber daya manusia di sekolah. Hasil KPA dapat menjawab kebutuhan ini karena ia tidak hanya mencatat aktivitas, tetapi juga mengukur capaian, dampak, serta kualitas kontribusi dari pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, ketika sekolah mampu menyajikan hasil KPA secara



sistemik, lengkap, dan terverifikasi, maka nilai akuntabilitas institusinya meningkat secara signifikan.

Pelaporan hasil KPA juga mengubah wajah evaluasi kelembagaan dari pendekatan compliance-based menjadi performance-based. Artinya, lembaga pendidikan tidak lagi dinilai berdasarkan kelengkapan dokumen administratif semata, melainkan sejauh mana setiap SDM-nya mampu memberikan kontribusi bermakna terhadap capaian tujuan strategis sekolah. Misalnya, laporan KPA yang menunjukkan konsistensi guru dalam mendampingi project-based learning, atau inovasi administrasi tendik dalam mempercepat pelayanan siswa, adalah bukti konkret terhadap semangat mutu yang sesungguhnya.

Salah satu pendekatan yang kini berkembang adalah mengintegrasikan hasil KPA ke dalam laporan Rapor Pendidikan dan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal). Dengan cara ini, sekolah dapat menunjukkan bagaimana capaian kinerja SDM-nya secara langsung berdampak pada indikator-indikator mutu pendidikan seperti capaian kompetensi siswa, efisiensi pembelajaran, atau kemitraan DUDI. Keterkaitan antara evaluasi personal dan kinerja institusional ini menunjukkan bahwa pelaporan hasil KPA bukan entitas yang terpisah, melainkan bagian integral dari tata kelola mutu sekolah.

Dalam praktiknya, hasil KPA dapat disajikan dalam berbagai format: laporan naratif, matriks skoring, grafik dashboard digital, dan visualisasi berbasis kategori (unggul, baik, cukup, perlu pembinaan). Format ini memudahkan auditor atau asesor eksternal dalam membaca tren capaian kinerja guru dan tendik dari waktu ke waktu, termasuk mengidentifikasi area prioritas untuk pengembangan SDM. Dengan pelaporan yang disusun secara longitudinal, sekolah juga dapat menunjukkan komitmennya terhadap continuous quality improvement.

Tidak hanya itu, pelaporan hasil KPA dapat diperluas menjadi dokumen rekomendasi pengembangan karier individu. Dalam kerangka manajemen talenta di satuan pendidikan, kepala sekolah dapat menggunakan data ini untuk merancang promosi, pemberian penghargaan, atau penyusunan



program pelatihan berbasis kebutuhan riil. Di sisi eksternal, laporan ini dapat dilampirkan dalam dokumen pendukung saat mengusulkan guru berprestasi, program sekolah model, atau mitra DUDI unggulan.

Salah satu poin penting dalam pelaporan KPA untuk keperluan eksternal adalah jaminan validitas dan reliabilitas data. Oleh sebab itu, setiap laporan hasil KPA harus didukung dengan eviden seperti logbook aktivitas, hasil supervisi, rekaman kegiatan, testimoni siswa atau mitra, dan dokumentasi praktik kerja. Dengan adanya bukti pendukung yang kuat, laporan KPA akan memiliki kekuatan legitimasi dan daya tawar yang tinggi di hadapan asesor atau pemangku kepentingan.

Pelaporan hasil KPA juga dapat menjadi sarana membangun citra positif sekolah. Ketika data kinerja guru dan tendik disusun secara komunikatif dan berbasis dampak, maka sekolah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang terbuka, jujur, dan siap berkompetisi dalam ekosistem pendidikan global. Laporan ini dapat dibagikan secara terbatas kepada mitra industri, orang tua siswa, dan komunitas pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban profesional.

Namun, tantangan utama dalam pelaporan KPA adalah konsistensi dalam pencatatan, penyimpanan, dan penyajian data. Banyak sekolah yang masih terjebak pada laporan “musiman” menjelang akreditasi atau visitasi, tanpa mekanisme pencatatan rutin dan sistematis. Oleh karena itu, dibutuhkan pelatihan dan pendampingan teknis agar guru dan tendik terbiasa menuliskan refleksi kerja, mendokumentasikan bukti kegiatan, dan menggunakan perangkat digital seperti Google Drive, e-Kinerja, atau aplikasi SIM sekolah.

Pelaporan hasil KPA juga sebaiknya tidak hanya digunakan untuk keperluan eksternal semata, tetapi juga untuk refleksi dan perbaikan internal. Dalam pertemuan tim mutu atau rapat evaluasi semesteran, sekolah bisa menggunakan data KPA sebagai bahan reflektif kolektif untuk menyusun strategi peningkatan SDM. Dengan begini, pelaporan tidak menjadi beban, tetapi alat navigasi kemajuan.



Sebagai penutup, pelaporan hasil KPA yang disusun secara sistematis, objektif, dan berbasis bukti adalah jembatan penting antara evaluasi kinerja individu dan keberlanjutan mutu lembaga pendidikan. Di tengah tuntutan transformasi SMK yang semakin kompetitif, pelaporan ini menjadi wajah sejati dari profesionalisme dan akuntabilitas. Ketika laporan KPA menjadi bagian tidak terpisahkan dari proses evaluasi eksternal, maka SMK tidak sekadar dinilai dari slogan, tetapi dari bukti nyata bahwa mutu tumbuh dari dalam.

Kontribusi KPA terhadap status akreditasi sekolah

Akreditasi bukan hanya pengakuan administratif atas keberadaan suatu institusi pendidikan, melainkan refleksi komprehensif terhadap mutu proses, output, dan dampak pendidikan yang dihasilkan oleh sekolah. Dalam kerangka ini, KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) memegang peran strategis sebagai sumber data primer yang mendukung pencapaian standar akreditasi, terutama pada aspek sumber daya manusia (SDM), proses pembelajaran, dan manajemen sekolah. Di SMK yang telah ditetapkan sebagai Pusat Keunggulan, integrasi KPA dalam proses akreditasi menjadi bukan sekadar kebutuhan, melainkan keharusan untuk memastikan akreditasi mencerminkan kinerja yang riil dan terukur.

Instrumen akreditasi terbaru (IASP 2020) yang dikembangkan oleh BAN-S/M berbasis empat komponen utama: Mutu Lulusan, Proses Pembelajaran, Mutu Guru, dan Manajemen Sekolah. Setiap komponen tersebut sangat erat kaitannya dengan performa pendidik dan tenaga kependidikan yang bisa diukur secara langsung melalui KPA. Sebagai contoh, mutu lulusan ditentukan oleh efektivitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yang dapat dilacak melalui indikator KPA seperti pengembangan inovasi pembelajaran, ketercapaian capaian pembelajaran, serta integrasi dengan kebutuhan dunia kerja.

Begitu pula pada aspek proses pembelajaran, KPA mampu memberikan bukti terstruktur tentang praktik pengajaran yang dilaksanakan, frekuensi penggunaan metode active learning, serta kehadiran guru dalam



kegiatan pelatihan atau PKB. Data KPA yang tersistem dan terdokumentasi rapi dapat langsung menjadi bagian lampiran atau eviden saat akreditasi berlangsung, menjadikannya sumber kekuatan utama bagi sekolah untuk memperoleh nilai optimal di setiap aspek penilaian.

Untuk tenaga kependidikan, peran mereka dalam mendukung manajemen sekolah, pengelolaan laboratorium, perpustakaan, administrasi akademik, dan pelayanan peserta didik juga masuk dalam ranah instrumen akreditasi. Melalui KPA, kualitas kerja tendik dapat dilaporkan secara sistematis berdasarkan indikator layanan, efisiensi, kepuasan stakeholder, dan kontribusi terhadap iklim kerja kolaboratif. Ini menjadi pembeda signifikan antara sekolah yang hanya menyiapkan dokumen formal dan sekolah yang memang memiliki sistem penilaian kinerja fungsional yang hidup.

Salah satu keunggulan KPA dalam konteks akreditasi adalah sifatnya yang berbasis bukti dan terukur. Karena setiap indikator KPA menyertakan deskripsi kinerja, skala nilai, dan dokumentasi pendukung seperti logbook, portofolio, observasi kelas, atau hasil wawancara, maka auditor atau asesor dapat melakukan verifikasi dengan lebih cepat, akurat, dan meyakinkan. Hal ini memperkuat validitas data yang diajukan sekolah, sekaligus mencerminkan budaya mutu yang dijalankan secara konsisten.

Kontribusi KPA terhadap akreditasi juga terlihat pada aspek reflektif dan perbaikan berkelanjutan. Dalam instrumen IASP 2020, salah satu pendekatan yang diutamakan adalah adanya continuous improvement plan dan bukti adanya siklus perbaikan mutu. KPA secara langsung menyediakan data longitudinal yang menggambarkan progres kinerja guru dan tendik dari tahun ke tahun. Ketika sekolah mampu menunjukkan tren peningkatan berdasarkan data KPA—misalnya peningkatan skor inovasi pembelajaran atau peningkatan kepuasan siswa terhadap layanan TU—maka hal ini menjadi nilai tambah dalam aspek manajemen dan strategi mutu.

Lebih dari itu, KPA berfungsi sebagai sistem deteksi dini terhadap kelemahan internal yang perlu segera diintervensi sebelum visitasi akreditasi dilakukan. Misalnya, bila KPA menunjukkan adanya stagnasi atau



penurunan kinerja guru tertentu, maka sekolah dapat melakukan pembinaan atau pelatihan terlebih dahulu. Hal ini membuat sekolah lebih siap dalam menghadapi proses akreditasi, tidak secara reaktif tetapi proaktif dan berbasis strategi.

Sisi lainnya yang tak kalah penting adalah bagaimana KPA bisa diintegrasikan dengan sistem digital seperti e-Rapor, SIM PKB, dan dashboard kinerja berbasis sekolah. Ketika semua sistem ini terintegrasi, maka laporan hasil KPA akan memperkuat kredibilitas laporan akreditasi yang bersifat digital. Ini menjadi penting karena proses akreditasi kini sudah memanfaatkan teknologi dan verifikasi daring, di mana data harus bisa dilacak secara real time, autentik, dan logis.

Di SMK Pusat Keunggulan, di mana ekspektasi mutu dan daya saing nasional sangat tinggi, peran KPA dalam menyokong akreditasi tidak hanya sebatas memperkuat dokumen, tetapi juga memperkuat positioning sekolah dalam peta pendidikan nasional. Sekolah yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja SDM-nya dilakukan dengan akurat, adil, dan objektif, akan lebih dipercaya oleh DUDI dan pemerintah sebagai mitra pengembangan pendidikan vokasi.

Akhirnya, KPA menjadi jembatan penting antara aktivitas harian di ruang kelas dan ruang administrasi, dengan cita-cita besar institusional yang ingin diwujudkan dalam bentuk pengakuan mutu. KPA bukan hanya alat ukur individu, tetapi instrumen strategis untuk mengakselerasi status akreditasi dan sekaligus menjaga keberlanjutan mutu sekolah. Ketika KPA dilaksanakan secara utuh, akreditasi bukan lagi momen ketegangan sesaat, melainkan selebrasi terhadap konsistensi dan dedikasi seluruh elemen sekolah dalam menjaga standar keunggulan.



Kinerja Berkualitas

Strategi Pengukuran Pendidik
dan Tenaga Kependidikan
Berdasarkan KPA di SMK



BAGIAN V

STUDI KASUS DAN
REFLEKSI PRAKTIK BAIK



Studi Kasus 1: KPA Guru

Bab ini menandai titik penting dalam keseluruhan pembahasan buku, yakni pergeseran dari pendekatan konseptual dan sistemik menuju representasi empiris dalam bentuk studi kasus konkret. Teori, kebijakan, instrumen, dan pendekatan yang selama ini telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya akan diuji secara nyata dalam konteks implementasi di lapangan, khususnya pada praktik penilaian kinerja guru berbasis KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Studi kasus ini dimaksudkan untuk membumikan seluruh ide besar dalam wujud pengalaman otentik yang dapat diamati, dianalisis, dan dipelajari secara mendalam.

Kehadiran studi kasus bukan sekadar pelengkap ilustratif, tetapi berfungsi sebagai *living evidence* yang merepresentasikan bagaimana suatu konsep abstrak menjadi praksis yang berdampak. Dalam dunia pendidikan yang sering terjebak pada formalisme administratif, studi kasus ini mencoba menunjukkan bahwa pengukuran kinerja guru dapat dilakukan secara manusiawi, terukur, reflektif, dan berdampak langsung terhadap kualitas pembelajaran. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif, Bab 12 menggambarkan proses lengkap mulai dari konteks dan profil sekolah, desain instrumen pengukuran, proses pengumpulan data, hasil penilaian, hingga perubahan perilaku guru dan budaya kerja sekolah.

SMK yang diangkat dalam studi ini adalah sekolah dengan latar belakang yang khas namun representatif: memiliki jumlah guru produktif yang besar, berorientasi pada *teaching factory*, serta sedang dalam proses penguatan SPMI dan Rapor Pendidikan. Sekolah ini dipilih karena telah menunjukkan komitmen dalam mengembangkan sistem penilaian kinerja guru yang bukan hanya bertumpu pada evaluasi kepala sekolah, tetapi juga mencakup refleksi diri, umpan balik sejawat, dan logbook pembelajaran yang terdokumentasi. Dengan demikian, model yang digunakan memiliki kekuatan representasi dan potensi replikasi yang luas.

Dalam bab ini juga akan dijelaskan bagaimana guru secara langsung mengalami dampak dari penerapan KPA, baik dari sisi peningkatan kualitas



perencanaan pembelajaran, pemanfaatan teknologi, hingga kolaborasi antar rekan sejawat. Salah satu sorotan utama adalah bagaimana KPA mampu menggerakkan perubahan perilaku mengajar yang sebelumnya statis menjadi lebih reflektif, kreatif, dan berbasis kebutuhan siswa. Guru tidak lagi melihat evaluasi sebagai bentuk penilaian semata, tetapi sebagai cermin untuk pengembangan diri yang berkelanjutan.

Tak kalah penting, studi kasus ini juga akan menampilkan pembelajaran penting yang diperoleh sekolah dalam proses implementasi KPA. Apa saja tantangan yang dihadapi? Bagaimana mengatasi resistensi guru? Bagaimana meyakinkan semua pihak bahwa evaluasi kinerja bukan untuk menghukum, melainkan untuk mengembangkan? Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dijawab secara naratif melalui pengalaman langsung sekolah dan para pelakunya.

Akhir bab akan ditutup dengan rekomendasi untuk replikasi praktik baik di sekolah lain. Ini mencakup prasyarat keberhasilan, tahapan implementasi, peran kepemimpinan sekolah, serta dukungan sistemik yang dibutuhkan. Tujuannya agar praktik baik ini tidak berhenti pada satu titik, tetapi dapat menjadi inspirasi yang menyebar dan membentuk ekosistem penilaian kinerja yang adil, berdampak, dan mendidik di seluruh SMK di Indonesia.

Dengan menyajikan studi kasus secara menyeluruh dan berlapis, Bab 12 tidak hanya menjelaskan “apa” dan “bagaimana” KPA dilaksanakan, tetapi juga menegaskan bahwa pengukuran kinerja guru yang dilakukan secara akuntabel dan manusiawi dapat menjadi motor penggerak perubahan mutu pendidikan yang sesungguhnya.

Konteks dan profil sekolah.

Studi kasus ini berfokus pada implementasi KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) di sebuah SMK Swasta di Kabupaten Bogor yang telah ditetapkan sebagai Sekolah Pusat Keunggulan sejak tahun 2022. Sekolah ini, yang selanjutnya disebut sebagai SMK Harmoni Vokasi (nama disamarkan demi etika penelitian), memiliki karakteristik yang representatif bagi



sekolah vokasi dengan tantangan dan potensi yang kompleks. Dengan total jumlah peserta didik lebih dari 1.200 siswa dan 65 orang tenaga pendidik dan kependidikan, SMK ini mengelola 5 program keahlian, termasuk Rekayasa Perangkat Lunak (RPL), Akuntansi dan Keuangan Lembaga (AKL), Teknik Kendaraan Ringan Otomotif (TKRO), Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ), serta Perhotelan.

SMK Harmoni Vokasi memiliki komitmen kuat terhadap integrasi pembelajaran berbasis industri. Hal ini tercermin dalam kerja sama aktif dengan 15 DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) serta pelaksanaan teaching factory di dua kompetensi keahlian unggulan. Sekolah ini juga telah menerapkan e-Rapor SMK, Sistem Informasi Manajemen Sekolah (SIMS), dan Dashboard Monitoring Kinerja Guru yang dikembangkan secara mandiri oleh tim IT sekolah, menandakan kesiapan infrastruktur digital yang memadai untuk mengimplementasikan penilaian kinerja secara sistematis dan terukur.

Latar belakang implementasi KPA di sekolah ini diawali oleh evaluasi internal yang dilakukan tahun 2022, yang menunjukkan adanya ketimpangan antara performa guru yang tampak (visible performance) dan dampaknya terhadap mutu lulusan. Meskipun guru terlibat aktif dalam proses pembelajaran, tidak semua inovasi mereka terdokumentasikan, tercatat dalam sistem, atau menjadi dasar dalam penilaian kinerja tahunan. Kepala sekolah dan tim manajemen mutu menyadari bahwa pendekatan penilaian kinerja sebelumnya masih bersifat administratif dan kaku, belum mencerminkan capaian kerja guru secara holistik.

Sebagai bagian dari strategi reformasi mutu, pada awal tahun ajaran 2023/2024, sekolah mulai mengembangkan desain KPA khusus untuk guru produktif dan normatif, yang didasarkan pada dimensi akuntabilitas, efektivitas, kolaborasi, dan kualitas kontribusi guru. Pendekatan ini dirancang agar tidak hanya mengukur ketercapaian administratif, tetapi juga mencerminkan performa nyata di kelas, penggunaan TIK, keterlibatan dalam PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan), dan dampak terhadap hasil belajar siswa.

Konteks budaya sekolah juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan penerapan KPA. SMK Harmoni Vokasi memiliki tradisi refleksi mingguan, di mana para guru secara rutin melakukan diskusi tim terkait perencanaan pembelajaran dan evaluasi praktik mengajar. Selain itu, sekolah ini memiliki struktur organisasi yang fleksibel, memungkinkan kolaborasi lintas program keahlian dalam kegiatan asesmen, pengembangan instrumen, dan pelatihan internal.

Dari sisi SDM, sekolah memiliki tenaga guru yang cukup stabil: 82% guru adalah guru tetap yayasan yang sudah mengabdikan lebih dari 5 tahun, dan 25% dari total guru telah tersertifikasi pendidik. Ini menciptakan peluang besar untuk menerapkan pendekatan evaluasi yang berkelanjutan dan membangun kultur akuntabilitas. Namun demikian, masih terdapat variasi signifikan dalam kompetensi digital, kebiasaan reflektif, dan dokumentasi kinerja yang menjadi tantangan tersendiri dalam fase awal implementasi KPA.

Secara kebijakan, sekolah mendapatkan dukungan penuh dari pengawas pembina dan telah mengintegrasikan rencana KPA ke dalam dokumen SPMI, RKS, serta rencana pelatihan guru. Dukungan struktural ini memperkuat posisi KPA bukan sekadar sebagai inisiatif sesaat, melainkan bagian dari strategi mutu jangka panjang yang ingin ditanamkan dalam budaya kerja sekolah.

Dengan memilih SMK Harmoni Vokasi sebagai lokasi studi kasus, penulis ingin menghadirkan gambaran riil tentang bagaimana konsep KPA diterjemahkan dalam konteks sekolah vokasi yang progresif namun realistis, penuh tantangan namun terbuka terhadap perubahan. Melalui paparan ini, pembaca diharapkan tidak hanya mendapatkan informasi deskriptif, tetapi juga inspirasi tentang bagaimana menciptakan ekosistem evaluasi kinerja yang sehat, adil, dan berorientasi pengembangan.

Instrumen dan teknik pengumpulan data

Dalam konteks implementasi KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) di SMK Harmoni Vokasi, penyusunan dan penggunaan instrumen yang valid,



reliabel, dan kontekstual menjadi komponen sentral dalam menjamin keadilan dan ketepatan evaluasi kinerja pendidik. Penilaian yang efektif tidak dapat dilepaskan dari kualitas alat yang digunakan serta pendekatan yang mendasarinya. Oleh karena itu, subbab ini membahas dengan mendalam perangkat-instrumen yang dikembangkan serta teknik pengumpulan data yang dipilih untuk menghasilkan pemetaan performa guru yang objektif, holistik, dan aplikatif.

Instrumen utama yang digunakan dalam studi ini terdiri dari lima jenis, yaitu: (1) instrumen observasi pembelajaran, (2) logbook aktivitas guru, (3) lembar portofolio kinerja, (4) kuesioner umpan balik sejawat dan siswa, serta (5) jurnal reflektif pribadi guru. Kelima instrumen ini dipilih karena saling melengkapi dan merepresentasikan dimensi-dimensi utama dalam KPA, yakni kualitas, efektivitas, kontribusi, dan kolaborasi. Setiap instrumen dikembangkan dengan mengacu pada standar kompetensi guru dari Kemendikbud, model reflektif Gibbs, serta prinsip evaluasi partisipatif berbasis dialogis.

1. Instrumen Observasi Pembelajaran dirancang untuk mencatat aktivitas mengajar guru secara real-time. Instrumen ini dikembangkan dalam bentuk checklist terstruktur dengan ruang naratif deskriptif, yang mencakup indikator penggunaan metode aktif, pemanfaatan TIK, pengelolaan kelas, serta keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Observasi dilakukan minimal dua kali dalam satu semester oleh kepala program keahlian dan koordinator pengembangan mutu. Validitasnya dijaga melalui pelatihan bersama observer dan penyusunan rubrik penilaian kualitatif yang konsisten.
2. Logbook Aktivitas Guru adalah alat dokumentasi rutin yang wajib diisi oleh guru setiap minggu. Dalam logbook tersebut, guru mencatat kegiatan yang telah dilakukan, termasuk perencanaan pembelajaran, keikutsertaan dalam PKB, konsultasi dengan siswa, dan kontribusi dalam kegiatan sekolah. Logbook menjadi sumber data longitudinal untuk mengevaluasi kontinuitas keterlibatan dan produktivitas guru, sekaligus menjadi alat refleksi untuk pengembangan diri.



3. Portofolio Kinerja mencakup kumpulan dokumen yang menunjukkan hasil kerja guru, seperti perangkat ajar, video pembelajaran, hasil evaluasi siswa, dan sertifikat kegiatan pengembangan profesional. Penilaian portofolio dilakukan oleh tim penjamin mutu dengan menggunakan rubrik analitik yang mencakup orisinalitas, relevansi, dan kebermanfaatan produk kerja. Portofolio dinilai sebagai bentuk bukti autentik dari kontribusi guru terhadap proses dan hasil belajar.
4. Kuesioner Umpan Balik Sejawat dan Siswa digunakan untuk menangkap persepsi pihak lain terhadap kinerja guru, termasuk kompetensi komunikasi, ketersediaan dukungan, sikap profesional, dan kerjasama tim. Instrumen ini dirancang dengan skala Likert 5 poin dan pertanyaan terbuka untuk menghindari bias persepsi. Selain menambah sudut pandang dalam evaluasi, kuesioner ini juga memperkuat pendekatan evaluasi 360 derajat.
5. Jurnal Reflektif Guru menjadi alat introspeksi yang memungkinkan guru merefleksikan keberhasilan, tantangan, dan pembelajaran dari setiap siklus pembelajaran yang dilalui. Jurnal ini tidak dinilai secara numerik, melainkan digunakan sebagai bahan diskusi dalam mentoring individu oleh kepala sekolah atau koordinator program keahlian. Pendekatan ini menguatkan prinsip bahwa evaluasi kinerja adalah ruang tumbuh, bukan sekadar alat ukur.

Teknik pengumpulan data dalam studi ini dilakukan melalui metode triangulasi, yakni menggabungkan berbagai sumber data (multi-source) dan berbagai metode pengukuran (multi-method). Dengan pendekatan triangulasi ini, setiap informasi yang dikumpulkan divalidasi melalui pembandingan yang saling melengkapi. Contohnya, jika logbook menunjukkan guru aktif melakukan inovasi, maka keaktifan itu harus muncul pula dalam portofolio dan diakui dalam umpan balik sejawat. Hal ini menjaga integritas hasil penilaian dan menghindari manipulasi data tunggal.

Proses pengumpulan data dilaksanakan dalam dua tahap besar: tahap formatif (awal dan pertengahan semester) dan tahap sumatif (akhir semester). Tahap formatif digunakan untuk memberikan umpan balik awal dan perbaikan proses, sedangkan tahap sumatif menjadi dasar pelaporan resmi



kinerja guru. Setiap tahap disertai sesi refleksi bersama dan tindak lanjut berbasis hasil asesmen.

Penting pula untuk dicatat bahwa pelibatan guru dalam pengembangan dan revisi instrumen berlangsung secara partisipatif. Guru dilibatkan dalam workshop penyusunan rubrik, uji coba instrumen, dan evaluasi kebermanfaatannya. Dengan demikian, instrumen tidak hanya diterapkan kepada guru, melainkan dimiliki oleh guru, menjadikannya bagian dari budaya profesional sekolah.

Secara keseluruhan, instrumen dan teknik pengumpulan data yang digunakan di SMK Harmoni Vokasi mencerminkan pendekatan evaluasi berbasis prinsip keadilan, partisipasi, dan transformasi. Dengan memilih kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif, sekolah tidak hanya menilai apa yang terlihat, tetapi juga menggali makna dari proses yang berlangsung. Ini menjadi fondasi penting untuk menciptakan sistem KPA yang benar-benar mendorong pertumbuhan, bukan sekadar pengukuran administratif.

Hasil implementasi dan analisis performa

Implementasi Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA) di SMK Harmoni Vokasi telah berlangsung selama dua semester penuh, sejak pertengahan tahun ajaran 2023/2024. Hasil dari pelaksanaan ini menunjukkan gambaran yang kompleks namun menjanjikan tentang bagaimana evaluasi kinerja yang terstruktur dan reflektif dapat mendorong transformasi perilaku profesional guru. Dalam bagian ini, akan dipaparkan hasil implementasi KPA, baik dari sisi pencapaian performa guru, tantangan dalam pelaksanaan, serta analisis terhadap pola-pola perubahan yang terjadi dalam dinamika kerja guru dan budaya sekolah secara keseluruhan.

Secara kuantitatif, dari total 42 guru yang dinilai menggunakan skema KPA, sebanyak 71,4% memperoleh skor kinerja dalam kategori “Baik” (skor 3,25–4,00 dari skala maksimal 4,00), sementara 21,4% berada dalam kategori “Cukup”, dan sisanya 7,2% menunjukkan performa yang perlu ditingkatkan. Skor tersebut dihitung berdasarkan rerata terstandarisasi dari lima instrumen: observasi kelas, logbook, portofolio, umpan balik sejawat



dan siswa, serta jurnal reflektif. Pola ini mengindikasikan bahwa sebagian besar guru mampu menunjukkan kinerja yang akuntabel dan berdampak terhadap proses serta hasil pembelajaran.

Lebih dalam, hasil analisis tematik terhadap jurnal reflektif guru mengungkapkan bahwa penerapan KPA mendorong guru untuk berpikir lebih strategis tentang kontribusinya terhadap tujuan pembelajaran. Banyak guru menyatakan bahwa keberadaan indikator kontribusi, kolaborasi, dan kualitas dalam KPA telah memperluas makna performa dari yang semula hanya administratif menjadi multidimensi. Guru tak hanya fokus pada kehadiran dan penyampaian materi, tetapi juga pada inovasi, dampak pembelajaran, dan keterlibatan dalam pengembangan sekolah.

Perubahan yang signifikan juga tampak dalam dimensi kolaborasi. Sebelum KPA diterapkan, hanya 30% guru yang aktif dalam komunitas belajar sekolah (Kolebar), namun setelah satu semester implementasi, angka ini meningkat menjadi 78%. Guru mulai saling berbagi praktik baik, mengomentari rencana pembelajaran rekan sejawat, serta terlibat dalam perbaikan instrumen evaluasi. Ini menjadi indikator bahwa KPA bukan hanya instrumen pengukur, tetapi juga pemantik budaya profesional yang sehat.

Pada sisi penggunaan teknologi, indikator pemanfaatan TIK dalam pembelajaran yang sebelumnya diabaikan oleh sebagian guru, kini menjadi perhatian utama. Dengan adanya dimensi “efektivitas dan kualitas” dalam KPA, guru mulai mengevaluasi dan mengembangkan media ajar interaktif, video pembelajaran, dan menggunakan Learning Management System (LMS) sekolah secara lebih konsisten. Guru TKJ bahkan membentuk unit kecil pengembangan konten digital antarmata pelajaran.

Dalam dimensi kontribusi, guru produktif lebih menunjukkan lonjakan performa dibanding guru normatif. Hal ini terutama karena guru produktif memiliki akses langsung pada pelaksanaan teaching factory dan kegiatan praktik industri, yang secara alami menuntut pelaporan kerja dan pencapaian hasil secara konkret. Sementara itu, guru normatif mulai terlibat dalam proyek pembelajaran lintas mata pelajaran yang mendukung



keutuhan kompetensi siswa, seperti integrasi etika kerja dan literasi digital ke dalam mata pelajaran PPKn dan Bahasa Indonesia.

Adapun dari hasil kuesioner umpan balik siswa terhadap guru, terdapat kenaikan persepsi positif siswa terhadap “ketersediaan guru dalam membantu belajar”, “ketegasan guru yang mendidik”, dan “kepedulian terhadap kemajuan siswa”. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa implementasi KPA juga berdampak terhadap persepsi psikologis siswa, yang merupakan indikator penting dalam konteks pendidikan humanistik.

Namun, pelaksanaan KPA bukan tanpa tantangan. Dari wawancara dengan guru, terdapat beberapa kekhawatiran awal seperti rasa cemas terhadap penilaian formatif yang dianggap “mengikat”, beban pengisian logbook yang dianggap teknis, serta ketidakmerataan pemahaman terhadap skema rubrik penilaian. Tantangan ini diatasi dengan pendekatan coaching klinis dari tim pengembang mutu dan penyederhanaan instrumen di semester kedua. Pendampingan secara reguler serta forum diskusi bulanan menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan proses ini.

Secara kelembagaan, pelaksanaan KPA memperkuat peran kepala sekolah dan tim mutu sebagai learning leader alih-alih semata administrator. Kepala sekolah secara aktif menjadi fasilitator dalam diskusi reflektif guru, dan hasil KPA digunakan sebagai dasar penyusunan program pengembangan profesional berjenjang. Praktik ini memperlihatkan pergeseran kultur organisasi dari birokratis ke berbasis pembelajaran.

Analisis performa juga menunjukkan bahwa guru yang memiliki dokumentasi portofolio yang lengkap dan reflektif cenderung lebih siap dalam evaluasi eksternal seperti akreditasi dan pelaporan capaian SMK Pusat Keunggulan. Ini menunjukkan bahwa KPA tidak hanya berdampak pada guru sebagai individu, tetapi juga pada kesiapan institusi dalam memenuhi tuntutan mutu yang lebih tinggi.

Salah satu temuan menarik adalah bahwa guru yang aktif dalam pengembangan instrumen KPA menunjukkan peningkatan performa yang lebih signifikan dibanding yang hanya menjadi subjek penilaian. Hal ini memperkuat prinsip partisipatif bahwa keterlibatan dalam desain sistem



penilaian mendorong sense of ownership dan tanggung jawab terhadap hasilnya.

Pada akhir tahun pelajaran, tim pengembang mutu menyusun laporan agregat yang menunjukkan peta kinerja guru berdasarkan dimensi KPA. Data tersebut tidak digunakan untuk penghukuman atau ranking publik, melainkan sebagai dasar untuk penguatan pelatihan, rotasi tugas strategis, dan pengembangan jalur karier. Pendekatan ini memperkuat etos kerja berbasis pengembangan, bukan kompetisi.

Secara keseluruhan, hasil implementasi KPA menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru yang dirancang dengan prinsip akuntabilitas, partisipasi, dan fokus pada pengembangan mampu menciptakan transformasi kultural di lingkungan SMK. Evaluasi kinerja tidak lagi menjadi momok, tetapi justru menjadi ruang tumbuh bersama, mendorong inovasi, dan memperkuat profesionalisme pendidik.

Perubahan perilaku mengajar dan kolaborasi

Salah satu dampak paling nyata dari penerapan Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA) di SMK Harmoni Vokasi adalah terjadinya transformasi perilaku mengajar para guru dan peningkatan pola kolaborasi antarpendidik. KPA tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur statis, tetapi menjadi katalis perubahan cara guru memandang, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas pembelajaran. Dalam konteks ini, perubahan perilaku tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses internalisasi indikator kinerja menjadi bagian dari praktik harian.

Perubahan pertama yang mencolok adalah pergeseran paradigma guru dalam mempersiapkan pembelajaran. Jika sebelumnya RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) disusun sekadar memenuhi kewajiban administratif, kini mulai muncul kesadaran bahwa perangkat ajar adalah “peta strategis” yang menentukan kualitas interaksi pembelajaran. Guru mulai menyusun RPP dengan pendekatan diferensiasi, mencantumkan strategi keterlibatan aktif siswa, serta menyisipkan penilaian formatif berbasis



proyek. Ini mencerminkan pergeseran dari sekadar “mengajar” menjadi “merancang pengalaman belajar”.

Perubahan kedua tampak dari meningkatnya penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Indikator efektivitas dan inovasi dalam KPA mendorong guru untuk mengeksplorasi berbagai aplikasi edukatif seperti Canva Edu, Quizizz, Google Classroom, dan Padlet. Guru Pemasaran, misalnya, mulai membuat video konten digital sebagai media simulasi presentasi produk. Guru Bahasa Indonesia memanfaatkan podcast siswa sebagai instrumen penilaian ekspresi verbal. Ini menunjukkan bahwa KPA memberi ruang untuk kreativitas tanpa kehilangan arah akuntabilitas.

Aspek kolaborasi antarpendidik juga mengalami perkembangan signifikan. Sebelum penerapan KPA, kolaborasi antar guru biasanya terbatas pada rapat rutin atau kegiatan seremonial. Namun dengan indikator “kontribusi terhadap pengembangan sekolah” yang diintegrasikan dalam KPA, guru mulai berinisiatif membentuk komunitas pembelajar lintas mapel. Guru produktif dan normatif kini bekerja sama membuat modul pembelajaran tematik yang saling melengkapi kompetensi siswa.

Refleksi mingguan menjadi kegiatan baru yang cukup transformatif dalam kultur guru di sekolah ini. Pada setiap akhir pekan, guru diminta untuk menuliskan catatan reflektif singkat tentang pengalaman mengajar, tantangan yang dihadapi, serta ide perbaikan. Aktivitas ini tidak bersifat evaluatif, namun dimaknai sebagai proses “merenung bersama” yang memperkuat growth mindset. Sebagian guru bahkan menjadikan refleksi ini sebagai bahan diskusi bersama kepala program atau tim pengembang mutu.

Dari sisi manajemen kelas, perubahan terlihat dari semakin variatifnya strategi pengelolaan siswa. Guru lebih responsif terhadap kebutuhan individual, mengintegrasikan pendekatan problem-based learning, serta memperkuat komunikasi personal dengan siswa yang mengalami kesulitan. Guru Akuntansi melaporkan adanya peningkatan disiplin dan partisipasi siswa setelah ia menerapkan sistem penilaian berbasis proyek yang diinformasikan sejak awal semester.



KPA juga mendorong guru untuk berpikir lintas batas. Guru Desain Komunikasi Visual (DKV) mulai terlibat dalam kegiatan branding sekolah, bukan hanya dalam pembelajaran tetapi dalam perancangan poster acara, konten media sosial, hingga video profil sekolah. Kontribusi ini dinilai dalam aspek keterlibatan dan kolaborasi, yang sebelumnya tidak diperhitungkan dalam penilaian kinerja. Artinya, KPA memperluas makna kontribusi dari ruang kelas ke ruang publik sekolah.

Penting untuk dicatat bahwa perubahan perilaku ini tidak lahir dari tekanan, melainkan dari dorongan intrinsik yang dibentuk melalui mekanisme penilaian yang adil, reflektif, dan berbasis bukti. Ketika guru merasakan bahwa kerja keras mereka diakui secara sistematis dan berdampak terhadap pengembangan profesional, maka motivasi untuk berinovasi meningkat secara alami. KPA bukan hanya soal angka, tetapi tentang nilai yang ditanamkan.

Kepala sekolah juga mencatat bahwa KPA telah meningkatkan kepercayaan diri guru dalam berbicara di forum-forum resmi. Dalam kegiatan In House Training (IHT) dan diskusi kelompok, guru lebih berani mempresentasikan pengalaman, ide, dan refleksi. Bahkan beberapa guru diundang oleh Dinas Pendidikan untuk berbagi praktik baik dalam forum eksternal. Ini menjadi indikasi bahwa KPA memperkuat posisi guru sebagai agen perubahan, bukan hanya pelaksana kebijakan.

Pola mentoring juga mengalami evolusi. Jika sebelumnya pembinaan guru bersifat satu arah dan top-down, kini lebih bersifat dialogis. Mentor tidak lagi sekadar memberikan instruksi, tetapi menjadi mitra diskusi. Hal ini didorong oleh dokumen-dokumen seperti jurnal reflektif dan logbook yang memberi gambaran rinci terhadap dinamika pembelajaran, yang kemudian dijadikan bahan percakapan personal antar guru dan mentor.

Dari wawancara mendalam dengan lima guru, ditemukan bahwa mereka mulai mengubah cara memaknai keberhasilan mengajar. Keberhasilan tidak lagi diukur dari nilai Ujian Akhir Siswa semata, tetapi juga dari indikator kebermaknaan pembelajaran, partisipasi aktif siswa,



dan kualitas hubungan interpersonal di kelas. Guru menyadari bahwa pembelajaran yang bermakna lahir dari relasi yang otentik dan kontekstual.

Dalam hal kolaborasi eksternal, guru juga lebih aktif menjalin kerja sama dengan DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri). Guru Teknik Otomotif, misalnya, menyusun rencana pembelajaran bersama mitra bengkel untuk memastikan bahwa proyek yang diberikan relevan dengan kebutuhan industri. Ini adalah manifestasi langsung dari semangat link & match yang digaungkan dalam program SMK Pusat Keunggulan, dan KPA menjadi alat bantu pengukur kontribusi tersebut.

Perubahan positif juga tercermin dalam persepsi siswa terhadap guru. Dalam survei yang dilakukan setelah dua semester implementasi KPA, 82% siswa menyatakan bahwa guru mereka lebih “terlibat, peduli, dan terbuka terhadap umpan balik” dibanding tahun sebelumnya. Siswa merasa memiliki ruang yang lebih luas untuk berdiskusi dan menyampaikan aspirasi. Ini adalah dampak langsung dari dimensi humanistik dalam KPA.

Menariknya, guru yang dulunya enggan mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan diri, kini menjadi lebih proaktif. Hal ini karena indikator KPA menilai keberlanjutan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari performa kerja. Guru mulai menyusun rencana pengembangan pribadi tahunan yang terintegrasi dengan sasaran kinerja, dan ini menjadi bagian penting dalam pertemuan evaluatif dengan kepala sekolah.

Kolaborasi juga tidak terbatas pada sesama guru, tetapi meluas ke tenaga kependidikan. Guru mulai mengajak TU, teknisi, dan pustakawan untuk ikut serta dalam proyek pembelajaran terpadu. Guru Multimedia, misalnya, bekerja sama dengan pustakawan untuk membuat katalog digital koleksi buku yang bisa digunakan dalam pembelajaran interdisipliner. Ini mengindikasikan bahwa budaya kolaboratif telah meresap ke seluruh ekosistem sekolah.

Sebagai penutup, perubahan perilaku mengajar dan pola kolaborasi yang terjadi di SMK Harmoni Vokasi adalah bukti bahwa KPA bukan semata alat ukur, melainkan sebuah pendekatan pengembangan profesional yang utuh. KPA membantu guru menavigasi kompleksitas tugas mengajar



di era disrupsi, dengan memberi arah, refleksi, dan ruang bertumbuh. Dengan pendekatan yang tepat, KPA mampu membangkitkan semangat belajar tidak hanya pada siswa, tetapi juga pada para pendidik itu sendiri.

Pelajaran penting dan replikasi praktik baik

Implementasi Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA) di SMK Harmoni Vokasi memberikan banyak pelajaran berharga yang dapat dijadikan rujukan bagi sekolah-sekolah lain dalam mengembangkan sistem penilaian kinerja pendidik yang efektif, humanistik, dan berdampak nyata. Penerapan ini tidak hanya menampilkan hasil dalam bentuk angka-angka, tetapi juga mengubah paradigma kerja, memperkuat budaya kolaboratif, dan menciptakan mekanisme refleksi yang sistematis bagi para guru. Subbab ini mengulas berbagai pelajaran penting dari implementasi KPA serta strategi replikasi praktik baik yang dapat diterapkan oleh satuan pendidikan lainnya, khususnya SMK.

Pelajaran pertama yang paling menonjol adalah bahwa keberhasilan implementasi KPA sangat bergantung pada peran kepemimpinan yang transformatif dan partisipatif. Kepala sekolah yang menjadi pemimpin pembelajar, bukan sekadar pengawas administratif, terbukti mampu menciptakan iklim yang aman untuk perubahan. Ia tidak hanya menso-sialisasikan KPA sebagai kebijakan, tetapi juga sebagai filosofi kerja yang menumbuhkan semangat belajar di kalangan guru. Pendekatan ini menghindari resistensi karena guru merasa dihargai dan dilibatkan dalam setiap tahap perubahan.

Pelajaran kedua adalah pentingnya penyusunan instrumen KPA yang kontekstual dan aplikatif. Alih-alih mengadopsi mentah-mentah dari model luar, tim pengembang mutu di SMK Harmoni Vokasi melakukan adaptasi indikator dan rubrik berdasarkan kebutuhan spesifik SMK. Misalnya, indikator “kontribusi pada penguatan teaching factory” hanya akan relevan jika disesuaikan dengan program keahlian yang dimiliki sekolah. Fleksibilitas dalam desain KPA adalah kunci agar sistem penilaian tetap relevan dan tidak menjadi beban tambahan.



Pelajaran ketiga menunjukkan bahwa pembiasaan refleksi merupakan fondasi transformasi perilaku guru. Jurnal reflektif, logbook harian, dan forum diskusi mingguan menjadi sarana guru untuk memproses pengalaman mengajar mereka secara sadar dan kritis. Hal ini bukan hanya meningkatkan kesadaran profesional, tetapi juga menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan. Guru yang terbiasa merefleksikan praktiknya cenderung lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan siswa.

Pelajaran penting lainnya adalah perlunya pembedaan antara evaluasi kinerja dan penghukuman. Dalam praktiknya, tim manajemen sekolah dengan bijak memposisikan hasil KPA sebagai alat pengembangan, bukan pemeringkatan atau sanksi. Ini menumbuhkan kepercayaan di kalangan guru dan meminimalisasi kecemasan terhadap penilaian. Penilaian kinerja menjadi ruang dialog, bukan sekadar proses kontrol.

Sebagai tambahan, sekolah juga belajar bahwa pemanfaatan teknologi mempermudah pelaksanaan dan monitoring KPA secara efisien. Platform seperti Google Form dan dashboard Excel interaktif memungkinkan tim mutu untuk menghimpun, menganalisis, dan memvisualisasikan data kinerja guru secara cepat dan akurat. Teknologi juga memfasilitasi umpan balik real-time, yang sangat penting untuk menciptakan budaya evaluatif yang responsif.

Dalam konteks replikasi, praktik baik dari SMK Harmoni Vokasi dapat diadaptasi oleh SMK lain melalui beberapa strategi. Pertama adalah pembentukan tim pengembang KPA internal sekolah yang terdiri dari perwakilan guru, kepala program keahlian, tenaga kependidikan, dan pengawas. Tim ini bertanggung jawab menyusun indikator kontekstual, menyepakati mekanisme asesmen, serta menyiapkan panduan pelaksanaan.

Strategi replikasi kedua adalah mengintegrasikan KPA ke dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Hasil KPA dapat digunakan sebagai basis untuk merancang pelatihan yang relevan, coaching klinis, hingga rotasi tugas guru. Dengan demikian, KPA bukan



sekadar alat ukur, tetapi menjadi penentu arah pengembangan sumber daya manusia di sekolah.

Strategi ketiga adalah membangun sistem umpan balik berjenjang. KPA dapat digunakan sebagai dasar dalam dialog kinerja antara guru dengan kepala sekolah, kepala program keahlian, maupun antar rekan sejawat. Proses ini memperkuat komunikasi profesional dan mempercepat proses identifikasi masalah pembelajaran yang muncul secara kontekstual.

Strategi keempat adalah melakukan pelatihan literasi evaluasi kepada guru dan tendik. Banyak kegagalan dalam sistem penilaian berasal dari minimnya pemahaman atas maksud, fungsi, dan mekanisme penilaian. Dengan membekali pendidik dengan kemampuan memahami dan menggunakan KPA secara tepat, sekolah menciptakan komunitas reflektif yang mandiri.

Strategi replikasi kelima adalah mengintegrasikan KPA ke dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Dengan menjadikan KPA sebagai bagian dari indikator mutu sumber daya manusia sekolah, maka setiap sekolah dapat mengaitkan evaluasi kinerja dengan pelaporan mutu tahunan, penyusunan RKS/RKAS, hingga persiapan akreditasi. Ini akan memperkuat daya guna dan posisi KPA dalam siklus manajemen mutu sekolah.

Tak kalah penting, praktik baik di SMK Harmoni Vokasi juga menunjukkan bahwa penguatan budaya kinerja hanya mungkin terjadi jika ada kejelasan nilai dan orientasi kolektif. KPA tidak hanya menjadi kumpulan indikator, tetapi juga menjadi “bahasa bersama” yang mengikat guru dalam visi peningkatan mutu. Nilai-nilai seperti kolaborasi, refleksi, dan kontribusi menjadi ruh dari sistem yang dibangun.

Pelajaran terakhir yang tak kalah penting adalah bahwa perubahan sistemik membutuhkan kesabaran dan kesinambungan. KPA bukan sistem yang “sekali jadi”, tetapi berkembang melalui umpan balik, revisi instrumen, pelatihan ulang, dan adaptasi terhadap dinamika sekolah. Fleksibilitas dan keberanian untuk terus mengevaluasi sistem merupakan kunci agar KPA tetap hidup dan tidak stagnan.



Sebagai penutup, praktik baik di SMK Harmoni Vokasi membuktikan bahwa pengukuran kinerja yang berbasis akuntabilitas dan pendekatan humanistik mampu mengubah wajah pembelajaran di sekolah. Dengan prinsip partisipatif, pemanfaatan teknologi, dan orientasi pada pengembangan profesional, KPA dapat direplikasi di berbagai konteks pendidikan dengan hasil yang menjanjikan. Dalam ekosistem pendidikan yang terus berubah, sistem penilaian kinerja seperti KPA menjadi jembatan antara profesionalisme guru dan tuntutan mutu pendidikan abad 21.

Studi Kasus 2: KPA Tenaga Kependidikan

Dalam sistem pendidikan vokasi, tenaga kependidikan (tendik) seringkali menjadi aktor “di balik layar” yang perannya krusial namun kerap terabaikan dalam sistem pengukuran kinerja. Padahal, keberhasilan layanan administrasi, manajemen data sekolah, hingga efektivitas operasional harian di SMK sangat ditentukan oleh kompetensi dan dedikasi tendik. Bab ini menghadirkan studi kasus penerapan Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA) pada tenaga kependidikan, khususnya pada staf Tata Usaha (TU), sebagai upaya membangun sistem evaluasi yang adil, terstruktur, dan berdampak langsung pada mutu layanan pendidikan.

Berbeda dari guru yang dinilai dari proses pembelajaran dan pencapaian peserta didik, tenaga kependidikan dinilai berdasarkan layanan administratif, ketepatan waktu, kualitas dokumentasi, responsivitas terhadap stakeholder, serta kemampuan beradaptasi dengan sistem digital yang terus berkembang. Implementasi KPA pada tendik memerlukan pendekatan yang berbeda—lebih operasional, terstandarisasi, namun tetap mengedepankan prinsip partisipatif dan pembelajaran berkelanjutan.

Studi kasus ini mengambil latar di SMK Bahana Nusantara, sebuah sekolah swasta yang sedang dalam proses digitalisasi layanan dan revitalisasi sistem administrasi. Proses penilaian KPA dilakukan kepada unit Tata Usaha, mencakup staf administrasi akademik, operator dapodik, keuangan, serta pengelola data perpustakaan dan laboratorium. Melalui serangkaian instrumen seperti audit dokumen, log aktivitas layanan, wawancara kepala



program keahlian, hingga survei kepuasan warga sekolah, tim pengembang mutu menyusun profil kinerja nyata dari setiap tenaga kependidikan.

Bab ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana penilaian kinerja yang adil dan akuntabel dapat menjadi sarana pembelajaran dan peningkatan mutu kerja tendik. Temuan-temuan dari studi kasus ini memberikan gambaran menyeluruh tentang praktik baik yang dapat direplikasi di berbagai SMK, mulai dari integrasi teknologi, penguatan peran coaching, hingga inovasi administrasi yang berdampak pada kepuasan stakeholder.

Adapun lima subbagian dalam bab ini akan membahas secara sistematis tentang (1) peran strategis TU dalam era digitalisasi layanan sekolah; (2) evaluasi terhadap kelengkapan, kecepatan, dan kualitas dokumen; (3) respons pengguna layanan dan persepsi stakeholder; (4) mekanisme penguatan kompetensi melalui mentoring dan coaching internal; serta (5) inovasi berbasis kinerja nyata yang dapat direplikasi lintas satuan pendidikan.

Melalui pendekatan yang holistik dan berbasis praktik, bab ini mempertegas bahwa KPA bukan sekadar alat ukur, tetapi juga medium strategis untuk mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan sebagai elemen penting dalam orkestrasi mutu sekolah secara menyeluruh. Pendekatan ini sekaligus menantang sekolah untuk tidak lagi memposisikan tenaga kependidikan sebagai pelengkap administratif semata, melainkan sebagai mitra strategis dalam membangun ekosistem pendidikan vokasi yang unggul dan berkelanjutan.

Peran strategis TU dalam pelayanan digital

Di era transformasi digital pendidikan, Tata Usaha (TU) tidak lagi dipahami sekadar sebagai entitas administratif pelaksana rutinitas birokrasi. Dalam konteks SMK yang menuntut efisiensi, akuntabilitas, dan ketepatan data, unit TU menjadi garda terdepan dalam memastikan ekosistem kerja sekolah berjalan secara sinkron dan responsif. Peran strategis TU tidak hanya terbatas pada dokumentasi atau penyimpanan berkas, melainkan juga mencakup manajemen data digital, pelayanan stakeholder berbasis



sistem daring, hingga dukungan terhadap kebijakan mutu sekolah berbasis informasi.

Transformasi ini menuntut paradigma baru dalam memaknai peran TU. Mereka kini harus menguasai teknologi informasi, platform administrasi digital, dan sistem integratif seperti Dapodik, e-Rapor, ARKAS, hingga SPMI daring. Penguasaan tersebut bukan semata keterampilan teknis, melainkan menjadi penentu kecepatan layanan sekolah, validitas pelaporan, dan legitimasi program sekolah dalam evaluasi eksternal.

Studi kasus di SMK Bahana Nusantara memperlihatkan bahwa unit TU telah menempatkan layanan digital sebagai jantung utama operasional sekolah. Operator data menjadi pusat komando dalam pelaporan ke Kemendikbudristek, pengelola arsip digital menjadi penjaga histori kebijakan dan data siswa, sementara staf administrasi akademik menjadi fasilitator utama komunikasi informasi akademik ke seluruh guru dan peserta didik. Perubahan peran ini menjadikan TU sebagai simpul koordinatif yang menghubungkan berbagai fungsi sekolah ke dalam satu sistem layanan terpadu.

Peran strategis ini semakin terasa ketika sekolah menghadapi dinamika kebutuhan laporan real-time, seperti dalam proses akreditasi, pelaporan BOS, atau saat kepala sekolah memerlukan data historis siswa secara instan. Dalam konteks tersebut, staf TU yang andal menjadi aset vital yang mendukung kredibilitas kelembagaan. Mereka bukan sekadar ‘mengisi data’, tetapi memastikan akurasi, konsistensi, dan kemudahan akses informasi untuk pengambilan keputusan.

Perubahan ini tentu tidak datang secara instan. SMK Bahana Nusantara melakukan restrukturisasi peran TU melalui pelatihan digital intensif, penugasan spesifik berbasis kompetensi, serta pembuatan standar operasional prosedur (SOP) layanan digital yang terdokumentasi dengan baik. Bahkan, dilakukan rotasi internal agar staf TU memahami seluruh lini kerja, dari administrasi siswa, kepegawaian, hingga pengelolaan laboratorium.



Salah satu indikator strategisnya adalah penguatan sistem layanan satu pintu berbasis platform daring. Sistem ini memungkinkan warga sekolah mengakses berbagai kebutuhan administrasi seperti surat keterangan aktif, transkrip nilai, atau jadwal praktik industri tanpa harus datang ke ruang TU secara fisik. Efisiensi layanan meningkat, sementara TU menjadi pionir dalam perubahan budaya kerja digital di lingkungan sekolah.

Dalam penilaian berbasis KPA, peran ini diterjemahkan ke dalam indikator seperti kecepatan pelayanan, akurasi data, inovasi sistem layanan, keterlibatan dalam pengembangan aplikasi internal, dan tentu saja kepuasan pengguna layanan. Artinya, TU tidak hanya dinilai dari berkas yang selesai, tapi dari bagaimana layanan tersebut menjawab kebutuhan dengan efektif, efisien, dan humanis.

Selain itu, TU yang proaktif juga menjadi mitra strategis dalam menyukseskan program-program sekolah seperti teaching factory, pelatihan industri, dan pelaporan program ke DUDI. Mereka mengelola dokumen kerja sama, mengadministrasikan kontrak magang, dan mengarsipkan evaluasi hasil kerja industri siswa. Tanpa peran TU yang adaptif dan profesional, program unggulan SMK akan tertatih-tatih dalam pelaksanaannya.

Studi kasus ini juga menunjukkan bahwa TU yang diberdayakan merasa dihargai sebagai bagian dari ekosistem profesional sekolah, bukan sekadar pelengkap birokrasi. Dalam wawancara mendalam, beberapa staf TU menyampaikan bahwa sistem KPA mendorong mereka untuk terus belajar, melakukan refleksi kinerja, dan bahkan memberi ruang bagi inovasi layanan.

Transformasi digital yang dijalankan oleh TU juga membuka ruang kolaborasi lintas unit. Misalnya, TU berkoordinasi erat dengan guru produktif dalam mendokumentasikan hasil pembelajaran proyek, atau dengan pustakawan untuk mengembangkan sistem peminjaman buku berbasis barcode. Konektivitas antarunit ini memperkuat prinsip integrasi layanan yang menjadi ciri khas sekolah unggul berbasis digital.

Dari aspek kepemimpinan, kepala sekolah memfasilitasi peran strategis TU dengan menyediakan platform pelatihan, mengalokasikan anggaran



peningkatan kompetensi, serta melibatkan TU dalam forum evaluasi sekolah. Dukungan struktural ini menjadi energi pendorong bagi TU untuk terus memperbaiki diri dan tidak terjebak dalam zona nyaman administratif.

Dalam konteks KPA, pendekatan yang digunakan pada TU bersifat kombinatorik: kuantitatif melalui rekapan data dan kecepatan pelayanan, serta kualitatif melalui umpan balik stakeholder dan asesmen langsung dari kepala sekolah dan pengguna layanan. Penilaian ini memberikan gambaran utuh tentang performa dan potensi pengembangan SDM di bidang administrasi.

Secara keseluruhan, Subbab ini mengafirmasi bahwa TU bukan entitas pelengkap, melainkan simpul strategis perubahan dalam era digitalisasi pendidikan. Penilaian kinerja TU berbasis KPA di SMK Bahana Nusantara menunjukkan bahwa ketika SDM administratif diberi ruang berkembang, dilatih secara terarah, dan dinilai secara adil, mereka mampu menjadi agen mutu yang tak tergantikan dalam perjalanan pendidikan vokasi Indonesia.

Analisis dokumen, kelengkapan arsip, dan waktu layanan

Dalam praktik kerja tenaga kependidikan di SMK, dokumen dan arsip bukan hanya produk administratif semata, melainkan fondasi legalitas, kontinuitas, dan akuntabilitas seluruh aktivitas kelembagaan. Oleh sebab itu, keandalan tenaga kependidikan—khususnya unit Tata Usaha (TU)—dalam mengelola dokumen dan arsip memiliki peran strategis terhadap mutu tata kelola sekolah secara keseluruhan. Dalam studi kasus SMK Bahana Nusantara, analisis atas dokumen dan arsip menjadi salah satu fokus utama dalam evaluasi KPA karena dari sanalah integritas sistem kerja administratif dapat dipotret secara nyata.

Analisis dokumen dalam konteks KPA tidak hanya menilai keberadaan fisik dokumen, tetapi juga validitas isi, keterbaruan data, dan konsistensi antar-unit kerja. Misalnya, data jumlah siswa aktif harus sinkron antara dapodik, arsip TU, dan catatan keuangan terkait BOS. Ketika terjadi ketidaksesuaian, maka muncul risiko kesalahan pelaporan dan potensi audit



negatif. Oleh sebab itu, salah satu indikator KPA yang digunakan dalam studi ini adalah tingkat konsistensi data antardokumen strategis, seperti SK Pembagian Tugas, Buku Induk Siswa, Berita Acara Penilaian, hingga rekap mutasi pegawai.

Staf TU yang unggul dalam pengelolaan dokumen bukan hanya mampu mengarsipkan, tetapi juga membuat sistem klasifikasi, indeksasi, dan pengamanan informasi secara digital. Di SMK Bahana Nusantara, sistem pengarsipan telah bergeser dari format kertas ke sistem cloud terintegrasi yang memungkinkan pencarian cepat berdasarkan kata kunci atau kode dokumen. Hal ini tidak hanya mempermudah proses audit internal dan eksternal, tetapi juga meningkatkan efisiensi kerja.

Selain kelengkapan dokumen, waktu layanan menjadi dimensi penting dalam evaluasi performa. Kecepatan staf TU dalam menyelesaikan surat keterangan, transkrip nilai, atau laporan ke Dinas menjadi indikator nyata dari profesionalisme layanan. Dalam KPA, waktu layanan dianalisis dengan dua pendekatan: (1) waktu siklus layanan (dari permintaan hingga penyelesaian), dan (2) tingkat keterlambatan atau deviasi dari SOP. Semakin cepat dan tepat waktu pelayanan dilakukan, semakin tinggi skor KPA yang diperoleh.

Salah satu inovasi menarik dalam studi kasus ini adalah penerapan logbook digital layanan TU, yang mencatat waktu masuk permintaan, proses penanganan, dan waktu selesai. Logbook ini menjadi alat bantu penting dalam analisis performa karena memungkinkan evaluasi objektif terhadap kecepatan dan pola kerja setiap staf TU. Misalnya, jika seorang petugas membutuhkan rata-rata 3 hari untuk menyelesaikan surat keterangan siswa sementara yang lain bisa dalam waktu 1 hari, maka muncul ruang refleksi dan pelatihan antarstaf.

Namun, kecepatan layanan tidak boleh mengorbankan kualitas. Oleh karena itu, dalam proses analisis, digunakan pula pendekatan verifikasi silang dengan stakeholder—seperti guru, siswa, dan kepala jurusan—untuk memastikan bahwa dokumen yang dikeluarkan tidak hanya cepat, tetapi juga bebas kesalahan, akurat, dan sesuai peruntukan. Ini menjadikan



pengukuran kinerja TU lebih dari sekadar administratif, tetapi juga reflektif dan transformatif.

Dalam studi kasus ini, ditemukan bahwa kompleksitas pengelolaan dokumen di SMK lebih tinggi dibandingkan jenjang sekolah lainnya. Hal ini disebabkan oleh banyaknya unit keahlian, kegiatan praktik industri, teaching factory, dan kerja sama dengan dunia usaha dan industri (DUDI) yang semuanya membutuhkan dokumen legal dan administrasi pendukung. Oleh sebab itu, SDM TU di SMK harus dibekali dengan kompetensi teknis dan manajerial yang kuat.

Pengelolaan arsip juga menjadi tantangan tersendiri. Masih banyak sekolah yang menyimpan dokumen penting dalam bentuk fisik tanpa sistem katalog atau backup digital. SMK Bahana Nusantara menjawab tantangan ini dengan membentuk Tim Pengelola Dokumen dan Arsip Digital, yang bekerja membuat SOP pengarsipan, sistem penamaan file, dan klasifikasi prioritas dokumen. Langkah ini terbukti meningkatkan efisiensi pencarian dan menurunkan potensi kehilangan data.

Dalam proses evaluasi, instrumen KPA digunakan untuk menilai tiga aspek utama: (1) kelengkapan dokumen pokok pendidikan, (2) keterpaduan antar dokumen, dan (3) ketepatan waktu layanan. Ketiganya dinilai dengan triangulasi: observasi langsung, analisis dokumen, dan wawancara dengan pengguna layanan. Pendekatan ini memastikan bahwa penilaian tidak hanya formalistik, tetapi juga menggambarkan realitas performa kerja.

Hasil dari evaluasi ini menjadi dasar untuk menyusun rekomendasi peningkatan mutu TU. Misalnya, ditemukan bahwa staf TU membutuhkan pelatihan manajemen file digital, sehingga sekolah mengadakan workshop penggunaan Google Drive, pengamanan data dengan akun institusi, dan pengelolaan arsip dengan sistem numerik digital. Proses ini menjadikan KPA sebagai alat pengembangan, bukan sekadar alat penilaian.

Sebagai catatan penting, evaluasi atas dokumen dan waktu layanan ini berdampak positif pada budaya kerja TU. Mereka menjadi lebih disiplin dalam mencatat, lebih terbuka terhadap feedback, dan memiliki kesadaran



baru bahwa setiap arsip yang mereka kelola adalah bagian dari sejarah dan akuntabilitas lembaga. Kesadaran ini tumbuh bukan karena tekanan, tetapi karena adanya ruang partisipatif dalam penyusunan indikator dan refleksi bersama.

Melalui pendekatan yang menyeluruh, subbab ini menegaskan bahwa dokumen bukan sekadar berkas, melainkan wajah dari sistem kerja sebuah sekolah. Ketika staf TU mampu mengelola arsip dengan cermat dan melayani dengan waktu yang efisien, maka sesungguhnya mereka sedang menjaga kredibilitas dan keberlanjutan mutu pendidikan itu sendiri.

Hasil evaluasi dan respons stakeholder

Evaluasi kinerja tenaga kependidikan bukan hanya sebuah prosedur penilaian formal, melainkan juga proses reflektif yang dapat memperkuat relasi antara staf TU dan komunitas sekolah. Dalam studi kasus SMK Bahana Nusantara, hasil evaluasi berbasis KPA terhadap tenaga kependidikan—khususnya staf Tata Usaha—memunculkan dinamika menarik yang tidak hanya menggambarkan performa administratif, tetapi juga memperlihatkan persepsi dan respons dari berbagai stakeholder pendidikan: guru, siswa, pimpinan sekolah, hingga orang tua.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar staf TU memperoleh skor tinggi pada aspek kecepatan layanan, akurasi dokumen, dan komitmen waktu kerja. Indikator seperti penyelesaian dokumen dalam waktu yang telah ditentukan, minimnya revisi, serta kemampuan menyikapi permintaan mendadak menjadi penilaian positif yang konsisten muncul dalam logbook harian dan supervisi kepala sekolah. Hal ini mengindikasikan bahwa tenaga kependidikan mampu beradaptasi terhadap sistem kerja berbasis kinerja dengan standar yang jelas dan akuntabel.

Namun demikian, hasil evaluasi juga mengungkapkan adanya ruang perbaikan. Beberapa stakeholder internal—terutama guru dan siswa—menyampaikan kritik terkait layanan informasi yang masih kurang responsif di luar jam kerja atau dalam kondisi mendesak. Meski secara teknis staf TU telah menyelesaikan tugasnya, ekspektasi stakeholder terhadap layanan



cepat dan fleksibel menjadi tantangan baru dalam era digitalisasi. Hal ini menandai pergeseran paradigma dari pelayanan administratif yang kaku menuju pendekatan yang lebih dinamis dan user-centered.

Salah satu temuan penting dari evaluasi ini adalah tingkat kepuasan guru terhadap layanan surat-menyurat akademik dan kepegawaian, seperti SK pembagian tugas, surat tugas kegiatan luar sekolah, serta pengolahan data kepegawaian. Guru menyatakan bahwa adanya standar layanan dan penggunaan template digital sangat membantu mempercepat proses, meskipun kadang masih terjadi keterlambatan saat transisi sistem atau dalam puncak kegiatan akademik.

Respons positif juga datang dari siswa, terutama dalam layanan surat keterangan aktif, peminjaman berkas, dan keperluan administratif ke luar sekolah. Siswa menyampaikan bahwa penggunaan sistem antrean digital dan komunikasi lewat grup WhatsApp sekolah sangat membantu mereka mengakses informasi. Artinya, adopsi teknologi digital telah berhasil menciptakan saluran komunikasi yang lebih terbuka dan cepat, meskipun tidak semua staf TU terbiasa menggunakan media sosial sebagai bagian dari layanan resmi.

Dalam konteks kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, evaluasi menunjukkan bahwa staf TU dianggap telah menjadi mitra strategis dalam pelaksanaan program-program sekolah, seperti akreditasi, pelaporan BOS, hingga implementasi e-kinerja. Bahkan, beberapa staf TU diberikan kepercayaan untuk mewakili sekolah dalam forum teknis bersama dinas, yang menunjukkan bahwa mereka tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai duta profesionalisme lembaga.

Lebih jauh, hasil evaluasi juga digunakan untuk menyusun profil kinerja tenaga kependidikan secara individual dan kolektif. Setiap staf menerima laporan personal yang berisi kekuatan, tantangan, serta rencana pengembangan diri berdasarkan indikator KPA. Pendekatan ini mendorong kesadaran reflektif dan tumbuhnya budaya belajar di kalangan tenaga kependidikan, sebuah langkah yang jarang disentuh dalam sistem penilaian konvensional.



Namun, tak semua respons bersifat afirmatif. Beberapa stakeholder mengemukakan adanya kelelahan staf TU saat menghadapi beban administrasi yang fluktuatif, terutama ketika ada kegiatan besar seperti ujian nasional, akreditasi, atau pelaporan akhir tahun. Dalam situasi ini, evaluasi kinerja dapat menjadi alat koreksi manajemen beban kerja dan pembagian tugas, bukan sekadar alat penghakiman.

Evaluasi ini juga menginspirasi dialog terbuka antarunit. Misalnya, guru mulai memahami bahwa keterlambatan dokumen tidak selalu karena kelalaian TU, tetapi bisa juga akibat keterlambatan input dari unit lain. Di sinilah peran KPA terasa penting—menjadikan evaluasi sebagai sarana kolaborasi, bukan konflik. Rapat refleksi bulanan yang diadakan setelah penilaian menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan data yang objektif dapat memperkuat etos kerja bersama.

Menariknya, respons dari orang tua dan masyarakat juga diperoleh melalui survei daring yang disebarakan sekolah. Mereka menilai kualitas layanan administrasi sekolah meningkat, terlihat dari kemudahan dalam mengurus dokumen, respons cepat terhadap pertanyaan, dan informasi yang diperoleh secara transparan melalui website sekolah. Ini membuktikan bahwa kinerja TU yang baik berdampak langsung pada citra lembaga di mata publik.

Dari sisi pengawas sekolah, KPA menjadi alat bantu dalam memotret kualitas manajemen sekolah secara utuh. Pengawas mencatat bahwa sekolah dengan sistem evaluasi tenaga kependidikan yang baik cenderung memiliki laporan yang rapi, pemetaan SDM yang jelas, dan lebih siap menghadapi audit kebijakan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja TU juga memperkuat kesiapan sekolah dalam penjaminan mutu eksternal.

Secara umum, hasil evaluasi dan respons stakeholder memperlihatkan bahwa sistem KPA yang diterapkan secara adil, partisipatif, dan berbasis data dapat menjadi pengungkit perubahan perilaku kerja. Evaluasi bukan lagi momok, melainkan kaca bening untuk melihat potensi, kendala, dan arah peningkatan layanan secara sistemik.



Upaya perbaikan melalui coaching dan mentoring

Setiap proses evaluasi yang efektif semestinya tidak berhenti pada penilaian, tetapi justru membuka ruang untuk pertumbuhan. Dalam studi kasus SMK Bahana Nusantara, hasil penilaian KPA terhadap tenaga kependidikan menjadi titik tolak untuk merancang intervensi berbasis pengembangan. Pendekatan yang dipilih bukan pelatihan konvensional yang bersifat top-down, melainkan strategi coaching dan mentoring yang lebih personal, partisipatif, dan kontekstual. Pendekatan ini diyakini mampu menjembatani kesenjangan kompetensi sekaligus membangun budaya kerja kolaboratif.

Coaching, dalam konteks ini, diarahkan untuk membantu tenaga kependidikan menggali potensi, mengatasi hambatan kerja, serta menyusun rencana peningkatan kinerja secara mandiri. Sementara mentoring difokuskan pada pendampingan oleh rekan sejawat atau senior yang telah terbukti memiliki kinerja unggul dalam aspek tertentu. Kombinasi dua pendekatan ini memungkinkan adanya proses *learning by reflecting* dan *learning by example*, yang sangat sesuai dengan karakteristik pekerjaan tenaga kependidikan di lingkungan SMK.

Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan berdasarkan hasil evaluasi KPA. Misalnya, staf TU yang memiliki skor rendah dalam aspek pengarsipan digital diberikan sesi coaching untuk mengenali kesulitan utama—apakah terkait teknis, manajemen waktu, atau pemahaman sistem. Pendekatan ini menghindari generalisasi dan fokus pada solusi personal yang relevan. Dalam beberapa kasus, ternyata permasalahan bukan terletak pada kompetensi teknis, tetapi pada kepercayaan diri atau ketidaktahuan bahwa ada cara kerja yang lebih efisien.

Setelah proses identifikasi, sekolah menunjuk mentor internal—biasanya dari kalangan staf senior atau kepala unit—yang sudah terbukti efektif dalam tugasnya. Para mentor tidak sekadar memberikan petunjuk teknis, tetapi juga membagikan pengalaman, kiat manajemen beban kerja, serta strategi komunikasi dengan stakeholder. Dengan pendekatan ini, proses



belajar menjadi lebih kontekstual, dan materi yang diberikan terasa relevan dengan keseharian kerja.

Dalam praktiknya, coaching dilakukan secara berkala dengan pendekatan one-on-one, selama 30–45 menit per minggu, didampingi logbook refleksi yang dicatat oleh staf terkait. Setiap sesi dimulai dengan pertanyaan reflektif seperti “Apa hambatan utama Anda minggu ini?” atau “Apa keberhasilan kecil yang Anda raih?” Tujuannya adalah membangun kesadaran diri sebagai fondasi pengembangan profesional yang berkelanjutan. Sementara mentoring berlangsung secara informal dalam bentuk diskusi harian, asistensi saat jam kerja, atau berbagi file dan template dokumen kerja.

Dampak dari proses ini terlihat signifikan dalam waktu tiga bulan. Staf TU yang awalnya kurang percaya diri dalam presentasi kini mampu memimpin rapat kecil dan menjelaskan alur layanan kepada guru baru. Petugas administrasi yang semula lamban dalam memproses data kini memiliki checklist harian berbasis aplikasi dan mampu menyusun laporan dengan akurasi tinggi. Ini membuktikan bahwa perubahan tidak selalu memerlukan pelatihan besar-besaran, tetapi cukup dengan perhatian personal, dialog reflektif, dan pendampingan nyata.

Lebih dari sekadar peningkatan kinerja, coaching dan mentoring juga memengaruhi dinamika tim kerja. Antarstaf mulai saling membantu, membagikan praktik baik, dan membangun komunikasi yang lebih sehat. Kultur kerja yang sebelumnya individualistis dan berbasis perintah berubah menjadi budaya belajar bersama yang menghargai proses dan kolaborasi. Hal ini menjadi modal sosial penting dalam membangun organisasi pembelajar di tingkat sekolah.

Pihak manajemen sekolah juga memainkan peran penting dalam menyukseskan strategi ini. Kepala sekolah dan wakil kepala bidang sarpras aktif memantau progres coaching, memberikan apresiasi atas kemajuan kecil, dan memastikan adanya ruang waktu yang cukup bagi staf untuk belajar tanpa terganggu beban kerja harian. Di beberapa kesempatan, kepala sekolah bahkan terlibat langsung dalam sesi coaching sebagai



fasilitator, bukan evaluator. Ini memberi pesan kuat bahwa pengembangan SDM adalah prioritas bersama.

Model coaching dan mentoring yang diterapkan juga mengadopsi prinsip evaluasi formatif. Artinya, setiap proses diarahkan pada peningkatan, bukan penghakiman. Kesalahan diposisikan sebagai peluang belajar, bukan kegagalan. Dalam banyak sesi, mentor menyampaikan kisah kegagalannya di masa lalu sebagai cara untuk membangun empati dan mendorong keberanian bertumbuh. Ini menjadi elemen psikologis yang sangat penting dalam membangun iklim pembelajaran positif.

Lebih jauh, sekolah menyusun modul internal berjudul “Langkah Praktis Coaching dan Mentoring untuk Tenaga Kependidikan SMK” sebagai panduan implementasi jangka panjang. Modul ini berisi prinsip, alur kerja, studi kasus, serta indikator keberhasilan yang sederhana namun bermakna. Inisiatif ini juga mendorong sekolah lain di kabupaten yang sama untuk mereplikasi pendekatan serupa, yang berarti praktik baik telah melampaui batas institusi dan menjadi model komunitas.

Strategi ini tidak hanya menasar perbaikan kinerja jangka pendek, tetapi juga menasar penguatan kompetensi jangka panjang. Misalnya, staf TU yang terlibat dalam program mentoring diminta menyusun career development plan berbasis potensi dan minatnya. Hasilnya, beberapa staf mulai mengikuti pelatihan daring, mengembangkan kemampuan menulis, dan ada yang mulai membantu perencanaan digitalisasi layanan secara proaktif.

Sebagai penutup, pengalaman ini menegaskan bahwa KPA bukan hanya alat untuk mengukur, tetapi juga jembatan menuju perubahan. Ketika hasil evaluasi ditindaklanjuti dengan strategi yang humanistik, maka tenaga kependidikan bukan sekadar ‘diukur’, tetapi benar-benar ‘diberdayakan’. Coaching dan mentoring bukan hanya program, tetapi cerminan dari sekolah yang memanusiakan manusianya.

Replikasi inovasi administrasi berbasis kinerja

Replikasi merupakan jantung dari keberlanjutan inovasi. Dalam konteks penguatan sistem KPA untuk tenaga kependidikan SMK, inovasi tidak



berhenti pada satu unit atau satu sekolah, tetapi harus dapat dikembangkan, diadaptasi, dan diperluas cakupannya agar memberi dampak sistemik. Studi kasus SMK Bahana Nusantara menunjukkan bahwa inovasi administrasi berbasis kinerja yang berhasil bukan hanya dilestarikan secara internal, tetapi juga direplikasi oleh sekolah lain dengan penyesuaian lokal yang relevan.

Salah satu praktik inovatif yang direplikasi adalah sistem logbook digital untuk staf TU. Logbook ini berbasis Google Form terintegrasi dengan spreadsheet, memuat aktivitas harian, durasi kerja, dan catatan kendala. Data ini tidak hanya digunakan untuk penilaian, tetapi juga sebagai bahan refleksi mingguan dan umpan balik dari atasan langsung. Sekolah-sekolah lain yang mengadopsi sistem ini mengaku lebih mudah melakukan monitoring kinerja dan mengidentifikasi beban kerja yang tidak proporsional.

Selain logbook, template pelaporan arsip dan layanan publik juga direplikasi. Misalnya, form layanan keluar-masuk surat, checklist validasi dokumen BOS, hingga dashboard pelayanan siswa dan guru. SMK yang menerapkan sistem ini melaporkan bahwa transparansi meningkat, kesalahan dokumen menurun, dan waktu layanan lebih efisien. Bahkan, beberapa sekolah mengembangkan dashboard berbasis Google Data Studio agar kepala sekolah dapat melihat performa layanan secara real-time.

Replikasi juga terjadi pada pendekatan coaching-micro mentoring antarstaf TU. Salah satu sekolah mitra mengangkat staf TU senior yang mengikuti pelatihan di SMK Bahana Nusantara sebagai “coach internal”, lalu mengembangkan sesi pelatihan mikro setiap pekan. Pendekatan ini terbukti membangun kepercayaan antarpegawai, memperkuat komunikasi lintas unit, serta mempercepat adopsi SOP layanan. Replikasi yang berhasil ini menunjukkan bahwa pemberdayaan internal jauh lebih efektif daripada hanya mengandalkan pelatihan eksternal.

Model rubrik penilaian KPA untuk tenaga kependidikan juga mengalami replikasi luas, terutama untuk posisi seperti staf administrasi akademik, laboran, dan teknisi. Rubrik tersebut tidak hanya digunakan untuk penilaian tahunan, tetapi juga untuk seleksi promosi jabatan, pertimbangan



mutasi, dan pemberian insentif nonfinansial. Kejelasan indikator dan keterukuran skor menjadi faktor utama yang membuat rubrik ini banyak dipilih oleh sekolah-sekolah lain sebagai alat bantu pengambilan keputusan SDM.

Replikasi inovasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga kultural. Salah satu hasil signifikan dari replikasi ini adalah terbentuknya budaya pelayanan berbasis profesionalisme dan integritas. Beberapa SMK mulai menerapkan “zona layanan prima”, yaitu ruang layanan TU dengan SOP tertulis, waktu pelayanan terbatas, dan adanya evaluasi rutin berbasis feedback dari stakeholder. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang tertib, transparan, dan memberi rasa percaya kepada pengguna layanan.

Peran Dinas Pendidikan juga tak kalah penting dalam memperluas replikasi ini. Melalui forum Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), beberapa praktik baik dari SMK Bahana Nusantara dipresentasikan dan mendapat tanggapan positif. Dinas kemudian mengeluarkan surat edaran agar sekolah-sekolah menyusun sistem penilaian kinerja tendik berbasis indikator yang akuntabel, dan menyarankan penggunaan instrumen KPA sebagai rujukan awal. Ini memperlihatkan bahwa replikasi dapat terjadi melalui kebijakan yang bersifat persuasi, bukan instruksi.

Dalam skala yang lebih luas, inovasi KPA tenaga kependidikan bahkan direkomendasikan untuk dikaitkan dengan sistem merit ASN non-guru. Hal ini didorong oleh kebutuhan nasional untuk menilai kontribusi staf sekolah secara lebih profesional dan berbasis kinerja nyata, bukan sekadar absensi atau masa kerja. Jika diintegrasikan dengan aplikasi seperti SIMPEG atau e-Kinerja Kemendikbud, maka KPA akan menjadi standar nasional baru yang lebih berorientasi pada hasil kerja dan nilai layanan publik.

Namun, proses replikasi juga menghadapi tantangan. Tidak semua sekolah memiliki kesiapan digital yang sama, kultur kerja yang mendukung, atau pimpinan yang pro-inovasi. Oleh karena itu, strategi replikasi perlu mempertimbangkan contextual fit, yaitu kesesuaian antara inovasi dengan karakteristik sekolah. Dalam banyak kasus, modifikasi inovasi lebih efektif daripada duplikasi total. SMK dengan SDM terbatas, misalnya, cukup



menerapkan logbook manual dan rapat evaluasi bulanan sebagai langkah awal sebelum digitalisasi.

Agar replikasi berjalan efektif, diperlukan sistem dokumentasi inovasi yang baik. SMK Bahana Nusantara menyusun buku panduan praktik baik, lengkap dengan SOP, alur kerja, serta contoh instrumen yang dapat diunduh bebas oleh sekolah lain. Bahkan, mereka membuka diri untuk studi banding dan pelatihan daring dengan sekolah-sekolah dari provinsi lain. Ini menjadi bukti bahwa inovasi yang berhasil bukan hanya ditunjukkan lewat hasil, tetapi juga melalui kemauan untuk berbagi dan membimbing.

Sebagai refleksi akhir, replikasi inovasi administrasi berbasis kinerja bukan sekadar upaya memperbanyak praktik baik, tetapi juga strategi untuk membangun ekosistem mutu yang berkelanjutan. Ketika sekolah-sekolah saling belajar, saling berbagi, dan saling memperkuat, maka perubahan tidak lagi bergantung pada regulasi semata, melainkan pada kesadaran kolektif bahwa kinerja tinggi adalah hasil dari budaya kerja yang terbangun bersama.

Refleksi dan Rekomendasi Strategis

Setelah melalui pembahasan yang komprehensif dari aspek filosofis, teoritik, regulatif, hingga praktik implementatif dalam berbagai konteks SMK, tibalah saatnya menyusun refleksi akhir dan rumusan strategis yang dapat mengarahkan perjalanan KPA ke depan. Bab ini menjadi ruang untuk merangkum pembelajaran penting, mengkritisi kelemahan sistemik yang masih ada, serta menyusun langkah-langkah korektif dan inovatif untuk penyempurnaan berkelanjutan.

Di era pendidikan berbasis data dan berbasis kualitas, pengukuran kinerja tidak boleh lagi bersifat prosedural, administratif, dan terputus dari ekosistem pengembangan SDM. Sebaliknya, penilaian kinerja harus menjadi alat transformatif—yang tidak hanya mencatat apa yang telah dikerjakan, tetapi juga mengarahkan pada apa yang perlu dikembangkan. Maka, refleksi menyeluruh atas desain dan instrumen KPA (Subbab 14.1)



menjadi fondasi awal sebelum rekomendasi apa pun dapat disusun secara kredibel.

Bab ini juga menggali implikasi konkret dari KPA terhadap pengembangan SDM sekolah (Subbab 14.2), baik dalam konteks pemetaan kompetensi, perencanaan program pengembangan, maupun penyusunan road-map karier yang adil dan berbasis bukti. Di samping itu, pelibatan guru dan tendik dalam proses evaluasi (Subbab 14.3) menjadi keharusan, bukan sekadar formalitas, agar tercipta rasa memiliki dan keadilan dalam seluruh proses penilaian.

Selanjutnya, dukungan struktural dari dinas pendidikan, pengawas sekolah, dan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) menjadi faktor penting yang dibahas pada Subbab 14.4. Tanpa ekosistem regulatif dan penguatan institusional, inovasi KPA berisiko terfragmentasi dan kehilangan legitimasi. Oleh sebab itu, bab ini juga menawarkan agenda reformasi penilaian kinerja ke depan (Subbab 14.5), yang berorientasi pada kolaborasi multi-level, digitalisasi beretika, serta sinergi antara instrumen nasional dan kearifan lokal sekolah.

Dengan mengedepankan pendekatan reflektif dan analitis, Bab 14 tidak hanya menjadi penutup formal, tetapi juga membuka ruang diskusi untuk masa depan pendidikan vokasi yang lebih berkualitas. Ia menjadi penanda bahwa pengukuran kinerja bukanlah akhir dari sebuah pekerjaan, melainkan awal dari sebuah transformasi. Transformasi yang menghargai manusia sebagai subjek pembelajar, bukan sekadar objek penilaian.

Evaluasi ulang desain dan instrumen KPA

Evaluasi kinerja berbasis Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA) telah menjadi langkah awal yang strategis untuk mendorong peningkatan mutu individu dan organisasi di lingkungan SMK. Namun, sebagaimana alat ukur dalam dunia manajemen mutu, setiap instrumen evaluasi memiliki masa adaptasi dan perlu ditinjau ulang secara berkala. Dalam konteks ini, evaluasi ulang atas desain dan instrumen KPA menjadi titik krusial dalam menjamin relevansi, validitas, dan keberlanjutan penerapannya.



Desain awal KPA yang menekankan dimensi kualitas, efektivitas, kontribusi, dan kolaborasi memang telah mencerminkan kebutuhan esensial dari dunia kerja pendidikan. Namun, implementasi di lapangan mengungkapkan bahwa beberapa indikator belum sepenuhnya mampu menangkap realitas kompleks peran pendidik dan tendik di SMK. Misalnya, kontribusi guru produktif yang terlibat dalam kemitraan industri seringkali luput dari pengukuran karena tidak tercantum dalam struktur indikator utama.

Sebagian instrumen KPA juga cenderung menggunakan pendekatan deskriptif atau skala Likert standar tanpa memperhatikan kebutuhan pengukuran berbasis konteks. Di beberapa SMK, indikator kinerja cenderung terlalu umum, tidak diferensiatif antara guru normatif dan produktif, atau tidak mempertimbangkan kondisi geografis dan sumber daya sekolah. Hal ini berisiko menimbulkan bias dalam interpretasi data dan melemahkan kepercayaan terhadap hasil evaluasi.

Evaluasi ulang juga diperlukan terhadap mekanisme pembobotan antarindikator. Dalam beberapa kasus, aspek administratif justru lebih tinggi bobotnya daripada aspek pedagogik atau inovasi, yang bertentangan dengan semangat pengembangan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, reposisi prioritas dalam desain KPA menjadi urgensi, yakni mengutamakan dampak terhadap pembelajaran dan layanan, bukan hanya kelengkapan dokumen atau prosedur.

Dalam dimensi instrumen, evaluasi ulang perlu dilakukan pada tiga aspek penting: validitas isi (content validity), konsistensi antarpemilai (inter-rater reliability), dan keterpakaian instrumen (usability). Banyak instrumen yang belum melalui proses uji coba empirik dengan pendekatan statistik modern seperti Confirmatory Factor Analysis (CFA) atau Rasch Model, sehingga risiko kesalahan pengukuran masih cukup tinggi. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan kolaborasi antara pengembang instrumen, peneliti pendidikan, dan praktisi lapangan.

Di sisi lain, desain instrumen KPA cenderung bersifat top-down, sehingga partisipasi guru dan tendik dalam penyusunannya masih terbatas. Akibatnya, muncul resistensi terhadap beberapa indikator yang dianggap



tidak relevan, sulit diukur, atau terlalu teknokratis. Oleh sebab itu, salah satu arah evaluasi ulang adalah dengan melibatkan aktor lapangan secara lebih aktif melalui Focus Group Discussion (FGD), uji validasi lapangan, dan pilot testing di berbagai tipe sekolah.

Kebutuhan diferensiasi instrumen juga mengemuka. Guru produktif dengan beban pembelajaran berbasis teaching factory dan kerjasama industri membutuhkan indikator kinerja yang mencerminkan kontribusi luar kelas, kolaborasi DUDI, serta pengembangan kurikulum adaptif. Sementara itu, tenaga kependidikan seperti laboran atau pustakawan membutuhkan indikator yang mencerminkan efisiensi, inovasi layanan, dan dukungan terhadap kegiatan pembelajaran. Satu model KPA tidak akan bisa menyelesaikan semuanya—desain modular dan adaptif adalah masa depan.

Evaluasi ulang juga menyorot sistem pelaporan kinerja. Banyak sekolah melaporkan bahwa meskipun proses penilaian sudah berjalan baik, output berupa laporan kinerja individu tidak sepenuhnya informatif, reflektif, atau memberikan arahan pengembangan. Dalam konteks ini, pelaporan kinerja perlu dirancang ulang agar lebih naratif, menyajikan tren perkembangan dari tahun ke tahun, serta menyertakan saran pengembangan personal yang kontekstual.

Hal yang tak kalah penting dalam evaluasi ulang desain adalah penyesuaian terhadap perkembangan teknologi dan integrasi digital. Instrumen berbasis kertas atau spreadsheet manual sudah mulai ditinggalkan. Sekolah membutuhkan dashboard otomatis, auto-score rubrik, dan sistem pengingat evaluasi berbasis sistem informasi sekolah. Oleh karena itu, setiap indikator dan format perlu dievaluasi ulang dari segi digitalisasi—bukan sekadar transposisi dari kertas ke layar, tetapi reformat ulang yang ramah pengguna.

Secara normatif, evaluasi ulang desain dan instrumen KPA juga perlu memperhatikan dinamika regulasi pendidikan nasional, termasuk integrasi dengan sistem SPMI, rapor pendidikan, dan asesmen nasional. Dengan demikian, KPA tidak berjalan sendiri, tetapi menjadi bagian sinergis dari



ekosistem evaluasi mutu sekolah. Kesesuaian dengan prinsip ISO 21001, misalnya, akan memperkuat legitimasi dan daya terapkan instrumen KPA di masa depan.

Terakhir, evaluasi ulang ini harus dimaknai sebagai langkah penyempurnaan berkelanjutan (*continuous improvement*), bukan koreksi terhadap kesalahan. Ini penting sebagai bagian dari budaya mutu yang tidak menyalahkan alat ukur, tetapi terus merevisi dan mengembangkan agar kinerja yang terukur benar-benar mencerminkan kualitas, potensi, dan kontribusi dari setiap pendidik dan tenaga kependidikan.

Implikasi bagi pengembangan SDM sekolah

Implementasi Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA) tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluatif, tetapi juga membawa implikasi strategis bagi pengembangan sumber daya manusia (SDM) di satuan pendidikan, khususnya SMK. Dalam ekosistem pendidikan vokasi yang menuntut ketepatan, keahlian, dan kesiapan menghadapi dinamika industri, pengukuran kinerja tidak bisa lagi berdiri sendiri sebagai kegiatan administratif, tetapi harus menjadi bagian integral dari sistem pengembangan SDM secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Pertama, hasil evaluasi berbasis KPA menyediakan data objektif untuk memetakan kompetensi aktual pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini memungkinkan sekolah untuk menyusun program pengembangan yang berbasis kebutuhan nyata, bukan sekadar asumsi atau persepsi. Misalnya, jika skor KPA menunjukkan kelemahan dalam indikator inovasi pembelajaran atau layanan digital administrasi, maka program pelatihan dapat difokuskan pada aspek tersebut, bukan disebar merata tanpa arah.

Kedua, hasil KPA dapat digunakan sebagai dasar penyusunan Individual Development Plan (IDP) bagi guru maupun tenaga kependidikan. Konsep ini mendorong setiap individu untuk memiliki peta pengembangan personal yang spesifik, dengan target peningkatan kinerja yang terukur. IDP dapat mencakup pelatihan, pendampingan, pengayaan praktik, atau rotasi tugas yang relevan dengan hasil evaluasi sebelumnya.



Ketiga, dalam konteks SMK, KPA menjadi alat penting dalam merumuskan kebutuhan upskilling dan reskilling guru produktif. Dunia industri terus berubah dengan cepat, dan kemampuan guru dalam mengejar perubahan tersebut dapat dipantau dan diarahkan melalui hasil evaluasi. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak lagi bersifat reaktif, tetapi proaktif dan berbasis bukti.

Keempat, evaluasi kinerja tendik berbasis KPA mendorong sekolah untuk melakukan inovasi dalam pembinaan tenaga kependidikan, yang selama ini cenderung dilupakan dalam program pengembangan profesional. Contohnya, jika staf TU mendapatkan skor rendah dalam indikator layanan digital, maka pelatihan administrasi berbasis aplikasi manajemen sekolah digital dapat menjadi intervensi strategis. Ini akan meningkatkan efisiensi organisasi sekaligus rasa percaya diri SDM.

Kelima, hasil evaluasi yang konsisten dalam periode waktu tertentu dapat menjadi dasar penyusunan sistem karier dan promosi berbasis merit. Ketika KPA dipadukan dengan instrumen lain seperti Rapor Pendidikan atau SPMI, maka sekolah dapat menyusun skema insentif, kenaikan jabatan, hingga pemberian penghargaan yang didasarkan pada data obyektif. Ini akan membangun iklim kompetitif yang sehat dan meningkatkan motivasi kerja secara menyeluruh.

Keenam, pengukuran kinerja juga berdampak langsung pada perencanaan kebutuhan SDM jangka menengah dan panjang. Misalnya, jika sekolah menemukan bahwa secara umum kompetensi pedagogik guru baru masih rendah dalam dua tahun terakhir, maka proses rekrutmen dan masa orientasi harus diperkuat. Begitu pula jika tendik menunjukkan tren stagnasi kinerja, maka skema pembinaan harus direvisi.

Ketujuh, secara sistemik, KPA juga menjadi jembatan menuju penguatan budaya organisasi yang berbasis pembelajaran (*learning organization*). Ketika hasil penilaian tidak dipandang sebagai hukuman, tetapi sebagai masukan untuk tumbuh, maka sekolah perlahan-lahan akan membangun budaya reflektif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan.

Kedelapan, peran kepala sekolah dan pengawas menjadi sangat sentral dalam menindaklanjuti hasil evaluasi KPA. Mereka tidak hanya menjadi pembuat kebijakan, tetapi juga mentor dan fasilitator pengembangan SDM. Dalam kerangka ini, mereka perlu memiliki kompetensi untuk menafsirkan data evaluasi dan menerjemahkannya menjadi program konkret yang memberdayakan.

Kesembilan, integrasi KPA dalam sistem pengembangan SDM juga menuntut adanya kemitraan eksternal, seperti kerja sama dengan perguruan tinggi, Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP), hingga dunia industri. Kolaborasi ini penting untuk memperkuat pelatihan, asesmen lanjutan, dan pengembangan kompetensi berbasis standar terkini.

Kesepuluh, agar pengembangan SDM berbasis KPA berjalan optimal, diperlukan infrastruktur pendukung, seperti sistem informasi pengelolaan data kinerja, dashboard analitik, serta kalender pengembangan profesional yang terintegrasi. Tanpa dukungan sistemik, hasil evaluasi hanya akan menjadi dokumen yang tidak berdampak pada perubahan nyata.

Sebelas, KPA juga dapat dimanfaatkan dalam merancang program mentoring internal, di mana pendidik atau tendik yang menunjukkan kinerja unggul dapat menjadi pembina bagi rekan sejawat. Pendekatan ini tidak hanya mengembangkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat kohesi dan solidaritas tim kerja di sekolah.

Dua belas, sekolah juga perlu memperkuat mekanisme monitoring dan evaluasi (monev) terhadap tindak lanjut pengembangan SDM. Evaluasi hanya bermakna ketika ada aksi nyata setelahnya. Oleh karena itu, pelatihan yang dilakukan pasca-KPA harus dilengkapi dengan instrumen monev berbasis indikator yang sejalan dengan kebutuhan dan hasil evaluasi.

Tiga belas, KPA dapat membantu menyusun profil kolektif kompetensi sekolah, yang sangat bermanfaat dalam menyusun program sekolah tahunan, menyusun RKS/RKAS, hingga merumuskan strategi branding sekolah berbasis keunggulan SDM.

Empat belas, dari sisi psikologis, pengembangan SDM yang berbasis hasil evaluasi dapat menumbuhkan rasa keadilan dan transparansi dalam



lingkungan kerja. Setiap individu memahami bahwa evaluasi dilakukan bukan karena suka atau tidak suka, melainkan berdasar pada kinerja nyata yang dapat dilihat dan diukur.

Lima belas, KPA juga membuka ruang integrasi antara pengembangan individu dan pengembangan organisasi. Ketika pendidik atau tendik berkembang, maka otomatis budaya organisasi juga ikut tumbuh. Sebaliknya, jika tidak ada ruang evaluasi dan pengembangan, maka stagnasi akan merambat ke seluruh sendi organisasi.

Enam belas, sebagai alat refleksi, KPA juga mendorong guru dan tendik untuk mengenali kekuatan dan tantangan dirinya sendiri. Ini sejalan dengan prinsip *self-regulated learning* dan evaluasi berbasis refleksi yang kini menjadi arus utama dalam pengembangan profesional.

Tujuh belas, sekolah dapat menjadikan KPA sebagai bagian dari program *reward and recognition system*, misalnya dengan menetapkan kategori “guru inspiratif”, “tendik inovatif”, atau “pembina terbaik” berdasarkan data KPA. Sistem ini akan mendorong apresiasi berbasis bukti, bukan persepsi.

Delapan belas, untuk jangka panjang, KPA berimplikasi pada reformasi manajemen SDM sekolah, termasuk pola rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, dan evaluasi yang berbasis integrasi data.

Sembilan belas, dalam kerangka kebijakan daerah, hasil KPA yang terintegrasi dari berbagai sekolah dapat menjadi bahan perumusan kebijakan peningkatan kualitas guru dan tendik tingkat kabupaten/kota, baik dalam bentuk pelatihan, beasiswa, atau sistem insentif khusus.

Dua puluh, akhirnya, implementasi KPA sebagai dasar pengembangan SDM di SMK menunjukkan bahwa penilaian bukan akhir dari sebuah proses, melainkan awal dari transformasi. Ketika evaluasi disandingkan dengan strategi pengembangan, maka kualitas pendidikan akan meningkat secara sistemik dan berkelanjutan.



Strategi pelibatan guru/tendik dalam proses evaluasi

Pelibatan guru dan tenaga kependidikan (tendik) dalam proses evaluasi bukan hanya soal etika organisasi, tetapi merupakan landasan utama dalam membangun sistem penilaian kinerja yang adil, transparan, dan berkelanjutan. Evaluasi yang dilakukan tanpa keterlibatan aktif pihak yang dievaluasi cenderung menimbulkan resistensi, menurunkan motivasi kerja, serta menjauhkan makna sejati dari pengukuran kinerja itu sendiri. Oleh karena itu, dalam konteks pengembangan Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA), strategi pelibatan aktif guru dan tendik menjadi krusial untuk diterapkan secara sistematis di SMK.

Pertama, melibatkan guru dan tendik sejak tahap awal perencanaan evaluasi menjadi strategi mendasar. Ketika mereka turut serta dalam merumuskan indikator, menentukan instrumen, atau menyusun jadwal evaluasi, maka proses penilaian tidak lagi dianggap sebagai kegiatan “atasan” semata, tetapi sebagai bagian dari proses kolektif membangun budaya mutu. Keterlibatan ini dapat dilakukan melalui forum diskusi rutin, lokakarya penyusunan instrumen, atau kelompok kerja (pokja) internal.

Kedua, strategi pelibatan yang efektif harus menyentuh aspek dialogis dan partisipatif dalam komunikasi antar peran. Kepala sekolah, pengawas, dan tim penilai harus membuka ruang diskusi yang sehat, transparan, dan penuh respek. Evaluasi tidak boleh disampaikan secara sepihak, melainkan didiskusikan dalam suasana reflektif, sehingga hasil penilaian tidak menimbulkan rasa terhakimi, tetapi menjadi umpan balik konstruktif.

Ketiga, penerapan self-assessment berbasis KPA dapat menjadi metode pelibatan yang kuat. Dengan memberikan kesempatan kepada guru dan tendik untuk menilai dirinya sendiri berdasarkan indikator yang telah disepakati, muncul kesadaran personal tentang kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Ini mendorong praktik refleksi dan pertumbuhan pribadi yang lebih otentik.

Keempat, pelibatan juga dapat difasilitasi melalui coaching dan peer review, yaitu mekanisme pendampingan sejawat yang melibatkan observasi saling silang dan diskusi hasil kinerja secara kolegal. Strategi ini tidak



hanya meringankan beban penilai formal, tetapi juga membangun budaya kolaboratif dalam peningkatan mutu. Dalam praktiknya, guru senior atau tendik berpengalaman dapat menjadi mentor bagi rekan sejawat untuk saling mengevaluasi berdasarkan indikator KPA.

Kelima, penting pula mengintegrasikan forum evaluasi reflektif dalam kegiatan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan), seperti forum MGMP internal, rapat staf, atau workshop evaluasi semesteran. Dengan cara ini, evaluasi menjadi bagian utuh dari pengembangan profesional, bukan kegiatan yang terpisah atau insidental.

Keenam, strategi pelibatan yang tidak kalah penting adalah memberikan akses terbuka terhadap data evaluasi, baik secara personal maupun kolektif. Melalui dashboard kinerja atau laporan kinerja individual, guru dan tendik dapat melihat hasil evaluasi, melakukan perbandingan, serta menyusun rencana peningkatan. Transparansi ini akan memperkuat rasa kepercayaan dan akuntabilitas dalam organisasi sekolah.

Ketujuh, dalam konteks SMK yang sangat dinamis dan terhubung dengan dunia industri, pelibatan guru dan tendik juga bisa diarahkan pada penyesuaian indikator KPA dengan kebutuhan dan tantangan riil yang mereka hadapi. Guru produktif, misalnya, harus terlibat dalam menyusun indikator inovasi pembelajaran, *teaching factory*, dan *link and match*, agar hasil evaluasi benar-benar mencerminkan kontribusi mereka.

Kedelapan, untuk menjaga keberlanjutan keterlibatan, penguatan kapasitas guru dan tendik dalam literasi evaluasi kinerja perlu menjadi bagian dari strategi pelibatan. Workshop, pelatihan, dan modul pembelajaran singkat tentang evaluasi kinerja akan membantu mereka memahami logika di balik KPA, sekaligus meminimalkan mispersepsi dan penolakan.

Kesembilan, strategi pelibatan akan semakin kuat jika disertai dengan pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi dalam proses evaluasi. Misalnya, guru yang aktif memberikan masukan dalam penyempurnaan instrumen atau tendik yang menjadi mentor dalam *peer review* perlu diapresiasi dalam forum resmi sekolah. Ini akan membangun motivasi intrinsik dan memperluas jejaring partisipatif.

Kesepuluh, penting juga mengintegrasikan prinsip inklusivitas dalam pelibatan, yakni memastikan bahwa semua kategori guru (produktif, normatif, adaptif) serta seluruh jenis tendik (TU, teknisi, pustakawan) mendapat ruang dan akses yang sama untuk terlibat dalam evaluasi. Tidak boleh ada kelompok yang terabaikan karena asumsi peran atau status.

Sebelas, pelibatan dalam evaluasi juga dapat ditingkatkan melalui media digital kolaboratif, seperti Google Form untuk umpan balik, Google Docs untuk penyusunan rubrik bersama, hingga grup diskusi digital sebagai ruang berbagi praktik baik. Teknologi ini menjadi jembatan komunikasi lintas waktu dan tempat.

Dua belas, pelibatan strategis juga memerlukan komitmen dari kepala sekolah dan manajemen, agar proses evaluasi tidak hanya formalitas, tetapi benar-benar dilaksanakan secara terbuka, akuntabel, dan mendorong peningkatan. Tanpa komitmen ini, pelibatan hanya menjadi jargon yang tidak memberi dampak nyata.

Tiga belas, sekolah dapat membentuk tim pengembangan kinerja SDM yang beranggotakan perwakilan guru dan tendik untuk menjadi “duta” pelibatan. Tim ini bisa berperan sebagai penghubung antara evaluasi dan pengembangan, serta memfasilitasi diskusi internal secara berkala.

Empat belas, dalam beberapa sekolah yang sudah matang secara budaya organisasi, strategi pelibatan bahkan bisa dikembangkan ke arah co-design dan co-evaluation, yakni guru dan tendik bukan hanya subjek yang terlibat, tetapi juga menjadi desainer sistem evaluasi secara kolaboratif bersama pimpinan sekolah.

Lima belas, pelibatan guru dan tendik juga harus mempertimbangkan beban kerja dan waktu yang proporsional. Evaluasi yang partisipatif tidak berarti memberatkan. Oleh karena itu, perlu ada sinkronisasi jadwal, beban tugas, serta integrasi dengan kegiatan sekolah lainnya.

Enam belas, pelibatan strategis memerlukan mekanisme umpan balik dua arah, di mana hasil evaluasi tidak hanya diberikan kepada guru/tendik, tetapi juga mereka dapat memberikan evaluasi terhadap sistem dan



pelaksana evaluasi. Ini akan menumbuhkan mutual respect dan sense of ownership dalam proses peningkatan mutu.

Tujuh belas, penting pula mengembangkan keterampilan komunikasi asertif dan reflektif dalam proses pelibatan, agar guru dan tendik dapat menyampaikan aspirasi, kritik, dan ide perbaikan tanpa rasa takut atau inferioritas. Hal ini hanya bisa tercipta dalam iklim organisasi yang sehat dan suportif.

Delapan belas, sekolah perlu secara periodik mengevaluasi efektivitas pelibatan guru dan tendik, baik melalui survei kepuasan, diskusi terfokus, maupun wawancara mendalam. Jika pelibatan tidak berdampak pada perubahan nyata, maka strategi perlu diperbarui.

Sembilan belas, pelibatan juga perlu dijadikan bagian dari sosialisasi budaya mutu sekolah, termasuk dalam proses akreditasi, SPMI, dan evaluasi berbasis data. Ketika guru dan tendik melihat keterlibatan mereka sebagai bagian dari misi besar sekolah, maka komitmen kolektif akan semakin kuat.

Dua puluh, pada akhirnya, pelibatan guru dan tendik dalam proses evaluasi adalah esensi dari transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar. Ketika evaluasi tidak lagi ditakuti, melainkan menjadi cermin untuk tumbuh bersama, maka sistem penilaian seperti KPA akan berfungsi optimal sebagai instrumen pembangunan kapasitas dan kualitas pendidikan yang bermakna.

Peran dinas, pengawas, dan LSP dalam penguatan KPA

Kriteria Penilaian Akuntabel (KPA) tidak dapat berdiri sendiri sebagai sistem penilaian kinerja yang kuat apabila tidak didukung oleh aktor-aktor strategis dalam tata kelola pendidikan. Dalam konteks pendidikan menengah kejuruan (SMK), peran Dinas Pendidikan, pengawas sekolah, dan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) sangat vital untuk memastikan bahwa KPA tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki nilai legitimasi, akuntabilitas, dan orientasi pada pengembangan SDM secara menyeluruh.



Pertama-tama, Dinas Pendidikan sebagai otoritas pengarah kebijakan di tingkat daerah memegang kendali dalam hal legitimasi, harmonisasi kebijakan, serta penyediaan sumber daya. Peran Dinas tidak hanya berhenti pada menerbitkan surat edaran atau pedoman teknis, tetapi juga mencakup fasilitasi pelatihan, pembiayaan, monitoring, dan dukungan sistem informasi yang memungkinkan implementasi KPA berjalan efektif. KPA hanya akan hidup dan diakui apabila terintegrasi dalam platform resmi, seperti SIM Kinerja, Dapodik, atau e-Rapor.

Kedua, Dinas juga diharapkan menjadi penggerak inovasi dan kolaborasi antar-sekolah, dengan memfasilitasi forum kepala sekolah, musyawarah pengawas, serta pertemuan rutin yang dapat menjadi ruang berbagi praktik baik dalam implementasi KPA. Dengan begitu, KPA tidak berjalan dalam silo sekolah masing-masing, tetapi sebagai gerakan kolektif peningkatan kualitas pendidikan daerah.

Ketiga, peran pengawas sekolah menjadi tulang punggung penguatan teknis dan kultural dari KPA. Pengawas bukan hanya “pemeriksa dokumen” atau “pengevaluasi angka”, melainkan sebagai fasilitator pengembangan kapasitas guru dan tendik. Dalam konteks KPA, pengawas berperan sebagai critical friend yang memberi umpan balik konstruktif, mendampingi perumusan indikator sekolah, serta memastikan bahwa proses evaluasi berjalan adil, obyektif, dan berbasis pada pengembangan diri.

Keempat, pengawas dapat membantu sekolah dalam sinkronisasi KPA dengan sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan indikator Rapor Pendidikan. Hal ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih atau overload instrumen penilaian. Dengan demikian, evaluasi kinerja melalui KPA benar-benar mendukung proses perencanaan sekolah yang berorientasi pada mutu dan efektivitas.

Kelima, penting untuk mengakui peran Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dalam memberikan standarisasi dan sertifikasi terhadap kinerja guru dan tendik. Dalam konteks vokasional, LSP menjadi jembatan antara dunia pendidikan dan dunia kerja melalui skema sertifikasi yang berbasis kompetensi. KPA yang dirancang dengan mengacu pada unit kompetensi



LSP akan memiliki daya validitas dan relevansi yang tinggi, sekaligus memperkuat posisi guru dan tendik dalam rekognisi profesional.

Keenam, LSP juga dapat berkolaborasi dengan Dinas dan sekolah dalam pengembangan skema evaluasi kinerja yang sinkron dengan kebutuhan industri, terutama untuk guru produktif dan tenaga teknis di SMK. Sertifikasi berbasis hasil kinerja (*performance-based certification*) merupakan pendekatan yang dapat menguatkan KPA sekaligus memberikan pengakuan formal bagi pendidik dan tendik yang unggul.

Ketujuh, sinergi antara Dinas, pengawas, dan LSP akan lebih optimal apabila didukung dengan platform digital yang saling terintegrasi. Dinas menyediakan sistem informasi terpusat, pengawas melakukan input dan verifikasi lapangan, dan LSP memberikan validasi serta sertifikasi berbasis capaian kinerja. Dengan ekosistem ini, KPA akan menjadi bagian dari sistem pendidikan yang hidup, berlapis, dan berkelanjutan.

Kedelapan, dalam banyak kasus, kegagalan sistem evaluasi seperti KPA bukan karena kelemahan desain, tetapi karena rendahnya komitmen struktural dari lembaga pengampu kebijakan. Oleh karena itu, peran dinas dan pengawas sangat menentukan dalam membentuk budaya evaluasi yang suportif dan transformatif, bukan sekadar menuntut angka atau memenuhi target administratif.

Kesembilan, kolaborasi antara pengawas dan kepala sekolah juga harus ditopang oleh pelatihan dan pembekalan yang berkala. Pengawas perlu terus mengembangkan kapasitas evaluatif dan literasi digital, agar mampu memahami indikator kinerja kontemporer, termasuk dalam hal penggunaan portofolio digital, dashboard interaktif, hingga data analitik untuk pembinaan guru dan tendik.

Kesepuluh, selain menjalankan fungsi pengawasan, pengawas sekolah dapat pula difungsikan sebagai pendamping refleksi kinerja, membantu sekolah dalam memaknai hasil evaluasi, menyusun perbaikan berkelanjutan, dan mengintegrasikan hasil KPA ke dalam pengembangan kurikulum serta pelatihan berbasis kebutuhan (*training need analysis*).



Kesebelas, Dinas Pendidikan perlu menyusun regulasi daerah atau kebijakan teknis yang memasukkan KPA ke dalam sistem karier dan pembinaan guru serta tendik, misalnya dalam proses pemetaan kebutuhan pelatihan, penentuan insentif, promosi jabatan, dan penugasan khusus. Tanpa insentif atau sanksi, sistem evaluasi sering kali berakhir sebagai formalitas.

Keduabelas, perlu dibangun sistem pengawasan yang reflektif, bukan instruktif. Artinya, pengawas bukan hanya memverifikasi pelaksanaan KPA, tetapi juga menjadi mitra berpikir dan fasilitator peningkatan kualitas sumber daya manusia sekolah. Kualitas interaksi ini akan sangat menentukan efektivitas penguatan KPA di lapangan.

Ketigabelas, di sisi lain, LSP juga dapat mendorong adopsi KPA secara nasional dengan menyelaraskan indikator-indikator KPA dengan standar KKNI, SKKNI, dan sistem kompetensi nasional. Dengan begitu, hasil evaluasi KPA tidak hanya berguna untuk sekolah, tetapi juga dapat dijadikan dasar untuk rekognisi lintas lembaga.

Keempatbelas, agar kolaborasi ini efektif, diperlukan mekanisme koordinasi antar-aktor yang bersifat reguler dan terbuka. Forum koordinasi antara dinas, pengawas, kepala sekolah, dan LSP menjadi ruang diskusi dan pemecahan masalah bersama yang dapat menyinergikan peran masing-masing dalam memperkuat KPA.

Kelima belas, dukungan struktural juga harus mencakup penguatan sistem pelaporan dan pelacakan hasil KPA, agar setiap data yang dikumpulkan tidak berhenti di atas kertas, melainkan diolah menjadi rekomendasi kebijakan, materi pelatihan, atau bagian dari sistem reward dan punishment yang sehat.

Keenambelas, perlu disusun pedoman teknis bersama (joint guideline) oleh Dinas Pendidikan dan LSP yang menjembatani kebutuhan vokasional di SMK dengan sistem evaluasi berbasis KPA. Panduan ini akan menjadi acuan bersama bagi semua aktor, menghindari multitafsir dan konflik peran.

Ketujuh belas, penguatan kapasitas SDM di tingkat Dinas dan pengawas juga krusial. Tanpa pemahaman mendalam tentang esensi dan desain



KPA, dukungan yang diberikan cenderung normatif dan prosedural. Oleh karena itu, pelatihan tentang instrumen, teknik observasi, dan literasi data evaluasi perlu dilakukan secara berkelanjutan.

Kedelapan belas, dalam beberapa daerah, kolaborasi KPA dengan LSP telah berhasil menciptakan model-model pengembangan karier guru produktif yang berbasis portofolio industri dan hasil evaluasi kinerja. Model-model ini bisa direplikasi dengan dukungan penuh dari dinas dan pengawas sebagai fasilitator.

Kesembilan belas, dukungan aktor eksternal seperti Dinas dan LSP juga penting dalam merespons resistensi internal sekolah. Ketika guru atau tendik enggan dievaluasi, maka pendekatan persuasif, edukatif, dan berbasis penghargaan dari pihak eksternal dapat menciptakan suasana kondusif untuk berubah.

Dua puluh, pada akhirnya, penguatan KPA bukan semata soal instrumen atau angka-angka. Ia membutuhkan kerja kolektif lintas peran dan lintas kelembagaan, di mana Dinas, pengawas, dan LSP tidak sekadar bertindak sebagai regulator, tetapi sebagai penggerak utama perubahan yang berpihak pada mutu pendidikan dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan di SMK.

Agenda reformasi penilaian kinerja ke depan

Evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak boleh lagi hanya berorientasi pada formalitas tahunan atau penilaian administratif yang bersifat dangkal. Tantangan kompleks abad ke-21 dan dinamika revolusi industri serta era Society 5.0 menuntut pembaruan fundamental dalam sistem penilaian kinerja. Oleh karena itu, dibutuhkan agenda reformasi yang menyeluruh terhadap sistem KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) untuk memastikan bahwa instrumen ini terus relevan, adaptif, dan berdampak nyata pada mutu pendidikan vokasi di Indonesia.

Reformasi pertama yang mendesak adalah penyederhanaan sistem dengan tetap menjaga kedalaman makna evaluasi. Banyak sistem penilaian saat ini cenderung mengalami inflasi indikator yang justru membingungkan



pelaksana di lapangan. Agenda ke depan harus menekankan efisiensi instrumen dengan indikator-indikator esensial yang benar-benar mencerminkan kompetensi, perilaku kerja, dan kontribusi profesional pendidik maupun tendik.

Kedua, perlu adanya digitalisasi sistem KPA secara nasional yang terintegrasi dengan SIM sekolah, Rapor Pendidikan, dan sistem akuntabilitas kinerja lainnya. Transformasi digital ini memungkinkan sekolah untuk mengakses data secara real-time, memvisualisasikan performa, serta mempercepat pengambilan keputusan berbasis bukti. Digitalisasi juga membantu mengurangi beban administratif dan memperbesar peluang keterlibatan guru serta tendik secara langsung dalam pengisian dan refleksi kinerja mereka sendiri.

Ketiga, sistem evaluasi kinerja ke depan harus mengedepankan pendekatan formatif dan coaching-based ketimbang sekadar penilaian sumatif yang menghasilkan skor akhir. Ini berarti bahwa penilaian bukanlah titik akhir, melainkan proses berkelanjutan yang melibatkan refleksi diri, umpan balik berkala, dan penguatan kapasitas profesional. Guru dan tendik harus diposisikan sebagai aktor utama yang belajar dari proses evaluasi, bukan sebagai objek yang hanya menerima nilai.

Keempat, pelibatan multi-pihak (multi-stakeholder) dalam proses evaluasi menjadi bagian tak terelakkan dari reformasi. KPA yang hanya dilakukan oleh satu penilai akan cenderung tidak objektif dan berisiko tinggi bias persepsi. Oleh karena itu, kombinasi antara self-assessment, peer review, supervisor observation, dan bahkan masukan dari siswa dan rekan kerja dapat menciptakan gambaran kinerja yang lebih menyeluruh dan adil.

Kelima, reformasi penilaian juga harus menyentuh pendekatan diferensiasi, yakni menyesuaikan model evaluasi berdasarkan karakteristik tugas dan fungsi masing-masing profesi di sekolah. Guru produktif, guru adaptif, guru normatif, tenaga TU, pustakawan, dan teknisi memiliki peran serta ruang kerja yang berbeda. Maka, KPA harus dirancang secara modular, fleksibel, namun tetap mengacu pada kerangka mutu yang sama.



Keenam, agenda reformasi berikutnya adalah mengintegrasikan hasil KPA ke dalam sistem pengembangan karier, pelatihan, dan insentif. Evaluasi kinerja seharusnya bukan hanya berujung pada pelaporan, tetapi menjadi dasar bagi perencanaan pengembangan individu maupun kelembagaan. Misalnya, guru dengan nilai KPA unggul bisa direkomendasikan untuk program coaching guru lain, atau tendik berprestasi mendapatkan insentif fungsional yang layak.

Ketujuh, perlu dibangun kultur apresiatif terhadap evaluasi kinerja, menggantikan paradigma lama yang melihat evaluasi sebagai beban atau alat menghukum. Kepala sekolah, pengawas, dan bahkan sesama rekan kerja harus menjadi agen penguat budaya reflektif dan pembelajar. Melalui dialog rutin, diskusi mingguan, serta pertemuan kelompok kerja, hasil KPA bisa didiskusikan tanpa stigma, melainkan dengan semangat perbaikan bersama.

Kedelapan, penting pula mengembangkan mekanisme penjaminan mutu evaluasi itu sendiri. Siapa yang menilai penilaian? Bagaimana kualitas evaluator dijaga? Maka, perlu dibentuk tim mutu evaluasi atau *assessment quality assurance team* di tingkat sekolah atau dinas untuk memastikan bahwa proses, instrumen, dan hasil KPA memenuhi prinsip validitas, reliabilitas, dan *fairness*.

Kesembilan, reformasi ke depan juga harus mengakomodasi perspektif lokal dan konteks khas satuan pendidikan. Evaluasi di SMK berbasis industri tentu akan berbeda dengan SMK yang masih dalam tahap pengembangan. Oleh sebab itu, KPA perlu menyediakan ruang fleksibilitas indikator yang memungkinkan sekolah menambahkan elemen kinerja kontekstual sesuai dengan visi dan kebutuhan lokalnya.

Kesepuluh, perlu dikembangkan skema pelatihan dan sertifikasi bagi evaluator KPA agar proses penilaian memiliki kompetensi yang terstandar. Evaluator tidak boleh asal tunjuk, melainkan harus memahami teknik observasi, penggunaan instrumen, hingga pendekatan humanistik dalam memberikan umpan balik. Pelatihan ini bisa difasilitasi oleh Dinas Pendidikan, LSP, atau lembaga pengembang profesi.



Kesebelas, reformasi KPA harus memanfaatkan data analitik berbasis machine learning yang dapat memberikan insight dinamis terhadap kecenderungan, kekuatan, dan kelemahan SDM sekolah. Algoritma yang dirancang dengan etika dapat mendeteksi pola kebutuhan pelatihan, pergeseran kinerja per semester, atau prediksi area rawan burnout.

Keduabelas, sistem KPA masa depan sebaiknya juga mengintegrasikan indikator karakter, etika, dan nilai-nilai sosial yang mencerminkan dimensi kemanusiaan dalam profesi pendidik dan tendik. Penilaian yang hanya berbasis teknis berisiko melupakan aspek kepribadian yang justru menjadi tulang punggung budaya kerja di sekolah.

Ketigabelas, dibutuhkan roadmap jangka panjang penguatan KPA nasional yang dituangkan dalam regulasi Kemendikbudristek agar memiliki daya dorong sistemik. Roadmap ini mencakup tujuan, fase, indikator keberhasilan, serta evaluasi berkala terhadap perkembangan implementasi KPA di berbagai daerah dan jenjang.

Keempat belas, reformasi juga menyangkut pembaruan paradigma, yakni dari performance measurement menuju performance development. Artinya, fokus tidak hanya pada apa yang telah dilakukan, tetapi bagaimana seseorang dapat berkembang lebih baik melalui proses evaluasi yang memotivasi dan bermakna.

Kelima belas, pembentukan komunitas praktisi evaluasi kinerja juga penting untuk memastikan pertukaran gagasan, praktik baik, serta refleksi antar-sekolah dan antar-daerah. Komunitas ini bisa berada dalam payung MGMP, forum tendik, atau bahkan platform digital terbuka.

Keenam belas, perlu diciptakan media transparansi dan akuntabilitas publik terhadap hasil KPA, tanpa menjadikan data kinerja sebagai alat stigmatisasi. Data dapat disajikan dalam bentuk dashboard agregat yang menggambarkan tren positif, capaian kolektif, serta ruang perbaikan bersama.

Ketujuh belas, keterlibatan siswa dan orang tua juga patut dipertimbangkan dalam reformasi KPA. Meski tidak menjadi evaluator utama, suara mereka dalam aspek pelayanan, komunikasi, dan kepuasan dapat menjadi masukan penting dalam dimensi kinerja yang bersifat relasional.



Kedelapan belas, dalam menghadapi era AI dan otomatisasi, sistem KPA juga harus adaptif terhadap perubahan tuntutan kompetensi kerja. Guru dan tendik perlu dinilai berdasarkan kapasitas mereka merespons transformasi digital, membangun kolaborasi lintas disiplin, serta menavigasi kompleksitas pekerjaan yang makin multidimensi.

Kesembilan belas, semua agenda reformasi ini harus dilandasi dengan prinsip berkeadilan, transparan, dan berorientasi pada kemajuan bersama. KPA bukan untuk membandingkan siapa lebih unggul, tetapi untuk memastikan bahwa setiap individu dan institusi terus bergerak ke arah perbaikan dan pertumbuhan.

Dua puluh, akhirnya, agenda reformasi KPA bukan sekadar proyek manajerial atau kebijakan dari atas, melainkan sebuah gerakan perubahan budaya kerja di sekolah. KPA masa depan harus menjadi ruang dialog, refleksi, dan kolaborasi. Sebuah sistem evaluasi yang bukan hanya menilai, tetapi membangun. Bukan hanya mengukur, tetapi juga memanusiakan. Bukan hanya memberi angka, tetapi juga memberi makna.



EPILOG

Dalam dunia pendidikan yang kian dinamis dan kompleks, pengukuran kinerja tidak lagi sekadar kewajiban administratif, melainkan telah menjelma menjadi jantung dari transformasi mutu. Buku ini hadir sebagai respon atas kesadaran mendalam bahwa sistem pendidikan kejuruan, khususnya SMK, membutuhkan pendekatan evaluasi yang lebih berani, manusiawi, dan bermakna—yakni KPA: Kriteria Penilaian Akuntabel.

Selama perjalanan keilmuan yang tertuang dalam empat belas bab buku ini, kita diajak menelusuri akar filosofis penilaian, menimbang teori-teori kinerja, memahami regulasi nasional, merancang instrumen KPA secara detail untuk pendidik dan tenaga kependidikan, hingga menyimak praktik baik dan studi kasus nyata dari lapangan. Setiap bagian dirancang tidak sekadar untuk dibaca, tetapi untuk direnungkan dan—yang lebih penting—dipraktikkan.

SMK adalah titik temu antara dunia pendidikan dan dunia kerja. Di sinilah kinerja tidak bisa dimaknai dalam kerangka teoritis belaka, tetapi harus mampu menjawab tantangan dunia nyata: bagaimana guru produktif bisa menunjukkan keunggulan pedagogik sekaligus relevansi industri, bagaimana tenaga kependidikan mampu menjadi tulang punggung kelancaran layanan akademik dan manajemen sekolah. Maka, KPA tidak sekadar alat ukur—ia adalah sistem nilai.

Buku ini tidak mengklaim sebagai jawaban final. Justru sebaliknya, ia menawarkan ruang terbuka untuk berdialog, mengevaluasi ulang pendekatan evaluasi, dan menggagas sistem baru yang lebih adil, transformatif, dan memanusiakan. Dalam dunia pendidikan yang seringkali dikungkung oleh formalitas birokrasi, KPA menjadi nafas segar yang menempatkan refleksi, pembelajaran, dan kolaborasi sebagai inti dari pengembangan profesional.

Secara praktis, kontribusi buku ini terletak pada penyajian instrumen dan rubrik yang teruji, desain skoring yang realistis, serta mekanisme pelibatan semua pihak dalam siklus evaluasi. Bagi kepala sekolah, buku ini dapat menjadi rujukan dalam merancang strategi penjaminan mutu SDM. Bagi pengawas, menjadi acuan dalam pendampingan berbasis data dan coaching. Bagi guru dan pendidik, menjadi cermin untuk melihat performa bukan sebagai tekanan, tapi sebagai peta pertumbuhan pribadi dan profesional.

Lebih dari sekadar prosedur, KPA mengandung pesan moral bahwa setiap insan pendidikan layak mendapatkan penilaian yang objektif, berbasis bukti, dan berdampak pada pengembangan diri. Evaluasi yang baik bukan yang menghasilkan skor tertinggi, melainkan yang menggerakkan perubahan paling tulus. Evaluasi bukan soal siapa terbaik, tetapi bagaimana semua bisa berkembang secara berkelanjutan.

Akhir kata, buku ini ditutup dengan harapan bahwa praktik KPA akan terus dikembangkan oleh berbagai pemangku kepentingan pendidikan, dengan semangat kolaboratif, etika profesional, dan cinta yang besar terhadap pendidikan anak bangsa. Semoga buku ini menjadi pemantik ide, penguat aksi, dan penyala cahaya bagi masa depan SMK yang lebih unggul, adil, dan bermartabat.

Sebagaimana kata bijak Confucius: “When performance is measured, performance improves. When performance is measured and reported, the rate of improvement accelerates.” Namun di tangan para pendidik yang penuh integritas, evaluasi bukan hanya tentang perbaikan, tapi juga tentang pengabdian.

Terus ukur, terus refleksi, terus bertumbuh.

SMK bisa, jika kita percaya dan bekerja bersama.





GLOSARIUM

Akuntabilitas

Kemampuan individu atau institusi untuk mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, dan kinerjanya kepada pemangku kepentingan, baik secara moral maupun administratif.

Assessment Evidence-Based

Pendekatan evaluasi yang mengandalkan bukti nyata dan terdokumentasi sebagai dasar penilaian, seperti portofolio, observasi, logbook, dan hasil kerja.

Dashboard Kinerja

Tampilan visual digital yang menyajikan data kinerja individu atau kolektif secara real-time dan terintegrasi dalam bentuk grafik, indikator, dan skor.

Dimensi Kinerja

Komponen utama dalam menilai kinerja yang mencakup input, proses, hasil, dan dampak terhadap organisasi atau stakeholder.

DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri)

Mitra eksternal dari SMK yang berperan dalam link and match antara pendidikan vokasi dengan kebutuhan industri riil.

Evaluasi Formatif

Evaluasi yang dilakukan untuk memberikan umpan balik selama proses berlangsung, bertujuan memperbaiki performa sebelum hasil akhir ditetapkan.

Evaluasi Sumatif

Evaluasi yang dilakukan di akhir periode untuk menilai capaian kinerja secara keseluruhan dan menentukan kelayakan atau keberhasilan.

Indikator Kinerja

Variabel atau ukuran spesifik yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang mencapai target kerja atau standar mutu.

Instrumen Penilaian

Alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi mengenai kinerja individu atau tim, seperti rubrik, angket, format observasi, dan logbook.

Job Performance

Perilaku kerja yang ditunjukkan oleh seorang individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Kepala Sekolah

Pemimpin manajerial di lingkungan sekolah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, pengembangan mutu, dan penilaian kinerja sumber daya manusia.

Kompetensi

Gabungan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan secara profesional.

KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel)

Model penilaian kinerja berbasis prinsip keadilan, transparansi, dan bukti nyata, yang dirancang khusus untuk mengevaluasi guru dan tenaga kependidikan secara objektif.

Logbook Kinerja

Catatan harian atau mingguan yang diisi oleh pendidik/tendik untuk merekam aktivitas kerja, capaian, kendala, dan refleksi personal.

Observasi Kelas

Metode evaluasi kinerja pendidik yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap proses pembelajaran, interaksi, dan strategi pedagogik.

Peer Review

Penilaian atau umpan balik yang diberikan oleh rekan sejawat dengan tujuan membangun kolaborasi dan perbaikan kinerja secara kolektif.

PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan)

Serangkaian kegiatan profesional yang dilakukan oleh guru atau tendik untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan kualitas layanan pendidikan.

PKG (Penilaian Kinerja Guru)

Prosedur sistematis untuk menilai kualitas kerja guru berdasarkan indikator yang ditetapkan oleh pemerintah dan kebijakan sekolah.

PKT (Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan)

Sistem evaluasi bagi tenaga kependidikan seperti TU, pustakawan, laboran, dan teknisi berdasarkan tugas pokok dan fungsi mereka.

Portofolio

Kumpulan dokumen, karya, atau artefak yang merepresentasikan kinerja, prestasi, dan refleksi profesional seseorang selama periode tertentu.

Raport Pendidikan

Sistem pelaporan data mutu pendidikan yang dikelola Kemendikbudristek sebagai dasar perencanaan berbasis data di sekolah.

Refleksi Kinerja

Kegiatan menganalisis dan mengevaluasi kembali kinerja yang telah dilakukan untuk menemukan area kekuatan dan peluang perbaikan diri.

Rubrik Penilaian

Panduan kuantitatif atau kualitatif yang berisi kriteria dan deskripsi tingkat kinerja untuk mengevaluasi hasil kerja individu secara sistematis.

SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal)

Kerangka kerja yang dikembangkan sekolah untuk menjamin perbaikan mutu berkelanjutan dalam semua aspek penyelenggaraan pendidikan.

Stakeholder

Pihak-pihak yang berkepentingan dan terlibat dalam sistem pendidikan, seperti siswa, orang tua, guru, kepala sekolah, pengawas, DUDI, dan pemerintah.

Tendik (Tenaga Kependidikan)

Staf non-guru di sekolah yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, termasuk TU, laboran, teknisi, pustakawan, dan lainnya.

Triangulasi Data

Teknik untuk meningkatkan validitas penilaian dengan menggabungkan beberapa sumber data atau metode seperti observasi, dokumen, dan wawancara.

LAMPIRAN

- Instrumen KPA guru

- Judul : Format Penilaian Kinerja Guru SMK Berbasis KPA
- Tujuan : Menilai kinerja guru secara akuntabel, objektif, dan berbasis bukti
- Metode Penilaian : Observasi, logbook, portofolio, wawancara, dan dokumen Pendukung
- Skor : Skala 1–5 (1 = Sangat Kurang, 5 = Sangat Baik)

 BAGIAN I – IDENTITAS GURU

Komponen	Keterangan
Nama Guru	
NIP/NUPTK	
Mata Pelajaran	
Jenis Guru	☐ Normatif ☐ Adaptif ☐ Produktif
Unit Kerja	
Semester/Tahun	

 BAGIAN II – KOMPONEN PENILAIAN

No.	Aspek Kinerja	Indikator Penilaian	Bukti yang Ditinjau	Skor (5–1)	Catatan
A	Kompetensi Pedagogik				
A1	Perencanaan pembelajaran berbasis kurikulum dan kebutuhan siswa	RPP, Modul Ajar, Alur Tujuan Pembelajaran (ATP)	Dokumen RPP, ATP, hasil analisis kebutuhan		

No.	Aspek Kinerja	Indikator Penilaian	Bukti yang Ditinjau	Skor (5–1)	Catatan
A2	Penggunaan metode inovatif dan teknologi dalam kelas	Penggunaan TIK, project-based learning	Video pembelajaran, logbook TIK		
A3	Diferensiasi pembelajaran dan asesmen formatif	Penyesuaian gaya belajar & evaluasi	Hasil asesmen, jurnal reflektif		
B	Kompetensi Profesional				
B1	Penguasaan materi ajar sesuai kejuruan	Relevansi konten dengan industri	Materi ajar, silabus, hasil observasi		
B2	Partisipasi dalam pelatihan/upskilling	Keikutsertaan sertifikasi, workshop, PKB	Sertifikat, log aktivitas PKB		
B3	Koneksi materi dengan dunia kerja (link & match)	Praktik industri, teaching factory	MoU DUDI, dokumentasi kegiatan		
C	Kompetensi Sosial dan Kolaboratif				
C1	Komunikasi efektif dengan siswa dan rekan sejawat	Kolaborasi tim MGMP, komunikasi asertif	Bukti notulen, umpan balik rekan		
C2	Kolaborasi dalam tim kurikulum atau PKB	Keterlibatan dalam inovasi sekolah	Surat tugas, dokumentasi kegiatan		

No.	Aspek Kinerja	Indikator Penilaian	Bukti yang Ditinjau	Skor (5–1)	Catatan
D	Kinerja Berbasis Hasil dan Inovasi				
D1	Hasil capaian siswa: akademik & soft skills	Peningkatan hasil belajar, karakter siswa	Nilai raport, dokumentasi kegiatan siswa		
D2	Karya inovatif: modul, media, alat peraga, jurnal	Produk inovatif guru	Portofolio, link produk digital		
D3	Keterlibatan dalam pengembangan sekolah	Kontribusi pada branding sekolah	Media sosial sekolah, dokumentasi		

✓ BAGIAN III – RINGKASAN NILAI DAN REKOMENDASI

Aspek	Skor Maksimum	Skor Perolehan	Persentase (%)
A. Pedagogik	15	...	...%
B. Profesional	15	...	...%
C. Sosial	10	...	...%
D. Inovasi & Hasil	15	...	...%
Total	55	...	...%

✓ BAGIAN IV – CATATAN KUALITATIF DAN FEEDBACK

Kekuatan Guru:

.....

Area yang Perlu Ditingkatkan:

.....

Rencana Tindak Lanjut (RTK):

- ☐ Pelatihan lanjutan
- ☐ Pendampingan oleh guru senior
- ☐ Pengembangan karya inovatif
- ☐ Lainnya:

✔ **DITANDATANGANI OLEH**

Penilai	Guru yang Dinilai
Nama:	Nama:
Tanggal:	Tanggal:
Tanda tangan & stempel	Tanda tangan

✔ **LAMPIRAN: RUBRIK SKORING KUALITATIF INSTRUMEN KPA GURU SMK**

Format Penilaian: Skor 1 (Sangat Kurang) s.d. 5 (Sangat Baik)

Catatan: Skor harus disertai narasi/komentar penilai, bukan hanya angka.

✔ **A. KOMPETENSI PEDAGOGIK**

Indikator	Skor 1 (SK)	Skor 2 (K)	Skor 3 (C)	Skor 4 (B)	Skor 5 (SB)
Perencanaan Pembelajaran	Tidak membuat RPP atau hanya copy-paste	RPP tidak sesuai konteks siswa/kurikulum	RPP dibuat tapi belum kontekstual dan variatif	RPP sesuai kurikulum dan kebutuhan belajar	RPP inovatif, adaptif, responsif terhadap kebutuhan dan diferensiasi
Strategi Mengajar Inovatif	Mengajar monoton, hanya ceramah	Menggunakan sedikit variasi	Ada upaya inovasi terbatas	Menggunakan metode inovatif berbasis proyek/ TIK	Mengintegrasikan model inovatif berbasis HOTS dan STEAM

Indikator	Skor 1 (SK)	Skor 2 (K)	Skor 3 (C)	Skor 4 (B)	Skor 5 (SB)
Asesmen Formatif	Tidak melakukan penilaian formatif	Penilaian hanya di akhir (sumatif)	Penilaian formatif dilakukan tetapi tidak konsisten	Penilaian formatif rutin dan digunakan untuk refleksi	Penilaian formatif kreatif, berbasis umpan balik siswa

 B. KOMPETENSI PROFESIONAL

Indikator	SK	K	C	B	SB
Pengua- saan Ma- teri	Tidak mema- hami materi ajar	Pengua- saan lemah dan terba- tas	Pengua- saan cuk- up, masih men- gandal- kan buku teks	Mengua- sai ma- teri ajar dengan baik	Mengua- sai materi ajar dan mampu mengaitkan dengan dunia ker- ja/industri
Peman- faatan PKB	Tidak pernah mengi- kuti PKB	Mengikuti hanya jika diwajibkan	Mengiku- ti pelati- han tetapi tidak dit- erapkan	Aktif mengi- kuti dan mener- apkan hasil PKB	Menjadi nara- sumber/ kontribu- tor dalam PKB dan komunitas belajar
Link & Match DUDI	Tidak paham DUDI	Menyebut- kan tapi tidak meli- batkan	Menun- jukkan usaha menjalin DUDI	Terlibat dalam kerja sama atau teaching factory	Menjadi inisiator kolaborasi DUDI aktif dan konsis- ten

✓ C. KOMPETENSI SOSIAL DAN KOOPERATIF

Indikator	SK	K	C	B	SB
Komunikasi Sosial	Komunikasi buruk, sering konflik	Sering bermasalah dalam interaksi	Komunikasi cukup, kadang tidak asertif	Komunikasi baik dengan siswa dan rekan kerja	Komunikasi teladan, mendamaikan, dan menginspirasi
Kolaborasi Tim	Tidak pernah terlibat tim	Pasif dalam kegiatan tim	Terlibat jika diperintahkan	Aktif dalam tim sekolah	Memimpin, menginisiasi kolaborasi, dan berbagai praktik baik

✓ D. INOVASI DAN KONTRIBUSI

Indikator	SK	K	C	B	SB
Karya Inovatif	Tidak ada karya	Karya tidak relevan dan tidak terdokumentasi	Ada karya, tapi tidak disebarluaskan	Karya dibagikan ke komunitas/sekolah	Karya diakui, dipublikasikan, atau direplikasi sekolah lain
Hasil Kinerja Siswa	Tidak ada progres	Ada penurunan capaian siswa	Capaian stagnan atau biasa saja	Ada peningkatan nilai atau soft skills siswa	Peningkatan signifikan dan ada transformasi karakter
Kontribusi di Sekolah	Tidak aktif	Pasif dalam kegiatan sekolah	Kadang terlibat	Aktif terlibat dan membantu	Memimpin inisiatif sekolah seperti ekstrakurikuler, branding, dll

✓ CATATAN PENGGUNAAN RUBRIK

1. Penilaian dilakukan minimal oleh dua penilai untuk menjaga objektivitas.
2. Gunakan portofolio, dokumen pembelajaran, video pembelajaran, dan wawancara siswa untuk memverifikasi skor.
3. Skor 4 dan 5 harus disertai bukti konkret.
4. Gunakan narasi deskriptif untuk setiap skor sebagai umpan balik formatif.
5. Penilaian bersifat berkelanjutan (periodik), bukan hanya sekali dalam setahun.

LAMPIRAN

- Instrumen KPA tenaga kependidikan

Tujuan	: Mengukur kinerja tendik (TU, laboran, teknisi, pustakawan, dsb) secara akuntabel, integratif, dan profesional
Metode Penilaian	: Observasi, dokumen kerja, wawancara, log aktivitas, dan umpan balik pengguna layanan
Skala Skoring	: 1–5 (1 = Sangat Kurang, 5 = Sangat Baik)

✓ BAGIAN I – IDENTITAS TENAGA KEPENDIDIKAN

Komponen	Keterangan
Nama	
NIP/NIK	
Unit Kerja	☐ Tata Usaha ☐ Laboratorium ☐ Perpustakaan ☐ Teknisi ☐ Lainnya:
Tugas Pokok dan Fungsi	
Penilai	
Tanggal Penilaian	

BAGIAN II – KOMPONEN PENILAIAN

No.	Aspek Kinerja	Indikator Penilaian	Bukti/ Verifikasi	Skor (5–1)	Catatan Penilai
A	Kedisiplinan dan Integritas				
A1	Kehadiran dan ketepatan waktu	Daftar hadir, log presensi	Absensi manual/ digital		
A2	Tanggung jawab atas pekerjaan	Kese-suaian output dengan tupoksi	Laporan kerja har-ian/ming-guan		
A3	Kepatuhan ter-hadap SOP dan etika kerja	Sikap profe-sional, kerapi-han do-kumen	Observasi, pengaduan, pengakuan atasan		
B	Kompetensi Administratif/ Spesifik				
B1	Ketepatan dan kecepatan pe-layanan	Lama waktu pe-layanan adminis-trasi	Stopwatch layanan, testimoni guru/siswa		
B2	Pengelolaan arsip dan dokumen	Sistem pengar-sipan manual/ digital	File digital, dokumen fisik		
B3	Penguasaan te-knologi kerja	Peng-gunaan aplikasi Excel, Dapodik, e-Office, dsb	Screenshots, evaluasi pelatihan		

No.	Aspek Kinerja	Indikator Penilaian	Bukti/ Verifikasi	Skor (5–1)	Catatan Penilai
C	Kualitas Layanan Internal				
C1	Komunikasi dan keramahan	Responsif terhadap stakeholder sekolah	Survei kepuasan, observasi		
C2	Kolaborasi dengan guru, TU, kepala sekolah	Kerja tim dalam event atau program sekolah	Surat tugas, dokumentasi		
C3	Efisiensi waktu dan sumber daya	Pemanfaatan waktu, minim kesalahan kerja	Jurnal kerja/logbook		
D	Pengembangan Diri dan Inovasi				
D1	Kegiatan PKB tendik	Pelatihan, bimtek, sertifikasi	Sertifikat, daftar hadir		
D2	Inovasi pelayanan	Perbaikan sistem layanan, otomasi proses	Bukti inovasi, testimoni atasan		
D3	Partisipasi dalam kegiatan sekolah	Kegiatan non-rutin: upacara, HUT, rapat, dll.	Surat undangan, daftar hadir		

✓ BAGIAN III – SKOR AKHIR DAN ANALISIS

Aspek	Skor Maksimum	Skor Perolehan	Persentase (%)
A. Disiplin & Integritas	15	...	...%
B. Kompetensi Spesifik	15	...	...%
C. Layanan Internal	15	...	...%
D. Inovasi dan Pengembangan	15	...	...%
TOTAL	60	...	...%

✓ BAGIAN IV – CATATAN DAN REKOMENDASI PENILAI

Kekuatan Tendik:

.....

Area Pengembangan:

.....

Rekomendasi Tindak Lanjut (RTK):

- ☐ Coaching & Mentoring
- ☐ Pelatihan Digitalisasi Administrasi
- ☐ Penyusunan SOP Baru
- ☐ Lainnya:

PENGESAHAN

Penilai	Tendik yang Dinilai
Tanda Tangan	Tanda Tangan
Nama & NIP	Nama & NIP
Tanggal	Tanggal

LAMPIRAN: RUBRIK SKORING KUALITATIF INSTRUMEN KPA – TENAGA KEPENDIDIKAN SMK

Format Penilaian : Skor 1 (Sangat Kurang) – 5 (Sangat Baik)
Syarat Skoring : Setiap skor wajib disertai penilaian naratif dan bukti kerja

✔ A. DISIPLIN, INTEGRITAS, DAN KEPATUHAN

Indikator	1 – Sangat Kurang	2 – Kurang	3 – Cukup	4 – Baik	5 – Sangat Baik
Kehadiran dan Ketepatan Waktu	Sering absen tanpa keterangan, tidak hadir rapat	Datang terlambat dan sering tidak hadir	Hadir rutin, kadang terlambat	Selalu hadir dan tepat waktu	Menjadi teladan disiplin dan hadir lebih awal
Kepatuhan terhadap SOP	Tidak mengikuti aturan, bekerja sembarangan	Sering melanggar SOP	Berusaha patuh tetapi belum konsisten	Konsisten mengikuti SOP kerja	Menjadi rujukan dalam implementasi SOP

✔ B. KUALITAS LAYANAN DAN KETUNTASAN TUGAS

Indikator	1	2	3	4	5
Pelayanan kepada Stakeholder	Pelayanan lambat dan tidak ramah	Pelayanan terbatas, kurang responsif	Pelayanan standar tapi tidak proaktif	Pelayanan cepat, ramah, dan tanggap	Proaktif memberi solusi, meningkatkan kepuasan pengguna

Indikator	1	2	3	4	5
Ketuntasan dan Kerapian Administrasi	Tidak menyelesaikan pekerjaan	Sering salah atau tertunda	Pekerjaan selesai tapi belum rapi	Pekerjaan rapi, tepat waktu	Karya sangat rapi, terorganisir dan efisien
Kejelasan Komunikasi Layanan	Komunikasi membungkam, tidak jelas	Kurang sopan, tidak informatif	Komunikasi cukup jelas	Komunikatif, bahasa sopan, mudah dimengerti	Komunikasi sangat jelas, mendi-dik, dan membangun hubungan baik

✓ C. KOMPETENSI TEKNIS DAN TEKNOLOGI

Indikator	1	2	3	4	5
Penguasaan Aplikasi Kerja	Tidak menguasai tools dasar (Word, Excel)	Menguasai satu-dua aplikasi dasar	Cukup memahami aplikasi penunjang kerja	Mampu mengelola dokumen digital dengan efisien	Mahir digital: arsip digital, e-Office, SIM, dll.
Ketepatan Kerja	Sering terjadi kesalahan input/output	Beberapa kesalahan signifikan	Umumnya akurat, masih perlu revisi	Akurat dan cepat menyelesaikan tugas	Nyaris tanpa kesalahan dan sangat presisi

✓ D. KOLABORASI DAN KONTRIBUSI

Indikator	1	2	3	4	5
Kerja Tim	Tidak mau bekerja sama	Pasif dalam tim	Terlibat jika diminta	Aktif bekerja dalam tim	Inisiatif tinggi, menggerakkan tim
Keterlibatan dalam Program Sekolah	Tidak pernah terlibat	Minim partisipasi	Terlibat hanya pada tugas wajib	Aktif membantu kegiatan sekolah	Menginisiasi atau memimpin kegiatan

✓ E. INOVASI, PENGEMBANGAN DIRI, DAN KREATIVITAS

Indikator	1	2	3	4	5
Pengembangan Diri (PKB)	Tidak pernah ikut pelatihan	Ikut pelatihan jika diwajibkan	Ikut pelatihan namun belum diterapkan	Aktif pelatihan dan menerapkan hasil	Mengajar atau membina rekan tendik lain
Inovasi Layanan	Tidak ada upaya inovatif	Ide belum terlaksana	Ada perbaikan kecil pada sistem kerja	Menerapkan inovasi sederhana	Menghasilkan inovasi signifikan dan direplikasi

✓ PANDUAN PENGGUNAAN RUBRIK

1. Gunakan skor berdasarkan bukti kerja nyata: dokumen, log, testimoni, observasi.
2. Setiap skor disertai narasi evaluasi kualitatif oleh penilai.
3. Dilakukan oleh minimal 2 penilai independen: kepala sekolah & koordinator unit.
4. Digunakan sebagai bahan refleksi, umpan balik, dan dasar RTK (Rencana Tindak Kerja).

LAMPIRAN

- Contoh laporan evaluasi dan refleksi tahunan

LAPORAN EVALUASI DAN REFLEKSI TAHUNAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN SMK

Nama Tendik : Dwi Prasetyo
Jabatan : Staf Tata Usaha (Administrasi Akademik)
Unit Kerja : SMK PGRI 2 Cibinong
Periode Evaluasi : Januari – Desember 2025
Penilai : Wakasek Kurikulum & Kepala Sekolah
Tanggal Evaluasi : 10 Desember 2025

1. ✓ Tujuan Evaluasi

Laporan ini disusun sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja tahunan tenaga kependidikan, serta menjadi dasar penyusunan rencana pengembangan profesional dan perbaikan layanan berbasis prinsip KPA: kualitas, produktivitas, dan akuntabilitas.

2. ✓ Ringkasan Hasil Evaluasi Kinerja Berdasarkan Instrumen KPA

Aspek Kinerja	Skor Maks	Skor Diperoleh	Persentase	Keterangan
Disiplin dan Integritas	15	13	86%	Sangat Baik
Kompetensi Teknis	15	12	80%	Baik
Layanan Internal	15	14	93%	Sangat Baik

Aspek Kinerja	Skor Maks	Skor Diperoleh	Persentase	Keterangan
Pengembangan Diri & Inovasi	15	10	67%	Cukup
Total	60	49	81%	Baik Sekali

3. Refleksi Kinerja Tahunan (NARASI)

Selama tahun 2025, Saudara Dwi Prasetyo menunjukkan komitmen kerja yang tinggi terutama dalam aspek kedisiplinan dan kualitas layanan administrasi akademik. Ia menjadi garda depan dalam pengelolaan data Dapodik, surat menyurat siswa, serta dokumentasi kegiatan pembelajaran.

Kehadiran yang nyaris sempurna, serta kesigapan dalam menyelesaikan pekerjaan rutin menjadikan kehadirannya sangat dirasakan oleh tim guru dan manajemen sekolah. Sikapnya yang sopan, responsif, dan terbuka terhadap umpan balik, menjadikannya figur yang disukai dalam pelayanan akademik.

Namun, dari sisi pengembangan diri, masih terdapat ruang perbaikan. Partisipasi dalam kegiatan pelatihan belum optimal. Dalam dua pelatihan digitalisasi administrasi sekolah, ia hadir tetapi belum sepenuhnya mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam sistem kerja.

4. Identifikasi Kekuatan dan Area Perbaikan

Kekuatan:

- Teladan dalam kedisiplinan dan akuntabilitas kerja.
- Mahir dalam pengelolaan dokumen akademik dan pelaporan siswa.
- Komunikatif dan solutif dalam memberikan layanan kepada guru/siswa.

Area Perbaikan:

- Belum optimal dalam menyusun inovasi administrasi berbasis TIK.
- Kurang aktif mengikuti kegiatan pengembangan profesional.
- Belum maksimal dalam pendokumentasian layanan berbasis portofolio.

5. Rekomendasi Tindak Lanjut

- Mengikuti pelatihan lanjutan digitalisasi administrasi sekolah.
- Menyusun inovasi berbasis Google Workspace untuk pengarsipan.
- Melakukan refleksi mingguan melalui logbook untuk evaluasi mandiri.
- Menjadi mentor bagi tendik baru di unit administrasi akademik.
- Mengintegrasikan tugas ke dalam sistem dashboard layanan sekolah.

6. Penutup

Evaluasi ini diharapkan menjadi cermin perkembangan profesional Saudara Dwi Prasetyo sekaligus menjadi bagian dari sistem budaya kinerja sekolah yang sehat. Penilaian ini bukan akhir, tetapi awal dari proses perbaikan berkelanjutan yang akan terus dilakukan dalam semangat belajar sepanjang hayat.

7. Tanda Tangan

LAMPIRAN

- Panduan konversi nilai dan interpretasi hasil

1. Rentang Skor dan Kategori Konversi

Skor Akhir (%)	Kategori Kinerja	Interpretasi Umum	Tindak Lanjut yang Disarankan
90 – 100	Istimewa / Sangat Baik	Kinerja melampaui ekspektasi. Profesional, inovatif, dan berdampak luas.	Dapat dijadikan teladan, layak untuk promosi/jabatan strategis
75 – 89	Baik Sekali	Kinerja konsisten tinggi, masih bisa ditingkatkan pada aspek minor.	Direkomendasikan mengikuti pengembangan kompetensi lanjutan
60 – 74	Cukup	Kinerja memenuhi standar minimal, tapi belum stabil.	Perlu pendampingan berkala dan pelatihan teknis
50 – 59	Kurang	Terdapat kelemahan serius pada beberapa area kerja	Dibuatkan program perbaikan kinerja dan supervisi intensif

Skor Akhir (%)	Kategori Kinerja	Interpretasi Umum	Tindak Lanjut yang Disarankan
< 50	Sangat Kurang	Kinerja jauh di bawah ekspektasi. Potensi risiko organisasi.	Evaluasi menyeluruh, mutasi, atau pelatihan ulang menyeluruh

2. Rumus Konversi Skor Persentase

Persentase (%) = $(\text{Total Skor Diperoleh} \div \text{Total Skor Maksimum}) \times 100$

Contoh:

Jika skor maksimum = 75, dan skor diperoleh = 58

→ $(58 \div 75) \times 100 = 77.33\%$

→ Masuk kategori: Baik Sekali

3. Prinsip Interpretasi

- Penilaian bersifat formatif dan reflektif, bukan menghukum.
- Harus ada bukti konkret yang menyertai setiap skor (observasi, dokumen, testimoni).
- Disarankan dilakukan oleh minimal dua penilai untuk menjaga objektivitas.
- Interpretasi hasil tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga proses kerja, etika, dan kontribusi kolektif.

4. Contoh Interpretasi Naratif dalam Laporan

Kategori: Baik Sekali (82%)

“Bapak Ahmad menunjukkan kinerja tinggi sepanjang tahun. Pelayanan administrasi dilakukan tepat waktu, data akurat, dan komunikasi yang dilakukannya selalu responsif. Ia juga aktif dalam kegiatan pengembangan diri. Meski demikian, inovasi layanan masih perlu ditingkatkan agar berdampak lebih luas pada efisiensi kerja harian.”

Tindak lanjut: Dilibatkan sebagai mentor dalam pelatihan pengelolaan digitalisasi administrasi.

5.  **Dokumen Pendukung yang Disarankan**
 - a. Form penilaian lengkap (dengan skor + narasi)
 - b. Rekap konversi skor
 - c. Daftar bukti kerja (dokumen, foto, logbook, portofolio)
 - d. Rekomendasi pengembangan diri & pelatihan

LAMPIRAN

- Format logbook dan portofolio

A. FORMAT LOGBOOK KINERJA HARIAN / MINGGUAN (Pendidik & Tendik SMK)

Nama :
 Jabatan :
 Unit Kerja :
 Periode Logbook : s.d

Tanggal	Kegiatan Harian	Tujuan Kegiatan	Hasil atau Output	Catatan Refleksi Singkat	Paraf Atasan
01/08/2025	Penginputan nilai ujian akhir ke e-Rapor	Melengkapi data akademik semester genap	Nilai semua siswa kelas XII terinput lengkap	Proses cepat, tidak ada error sistem	✓
02/08/2025	Menyusun surat undangan rapat komite	Administrasi kegiatan sekolah	Surat selesai dan ditan-datangani kepala sekolah	Perlu revisi format sebelumnya	✓
...	...	...	...	...	...

 **Tips:** Dapat digunakan secara mingguan atau bulanan, dan direkap tiap akhir bulan untuk penilaian.

✓ B. FORMAT PORTOFOLIO KINERJA

Identitas Umum

- Nama :
- NIP/NIK :
- Jabatan :
- Unit Kerja :
- Tahun :

✓ Komponen Portofolio:

No	Komponen	Bukti Fisik / Digital	Uraian Singkat	Tanggal Unggah / Koleksi
1	Dokumen Perencanaan Kerja	Rencana Kerja Tahunan (RKT), Program Semester	Telah disusun dan disetujui kepala sekolah	Jan 2025
2	Pelaksanaan Tugas Harian	Foto kegiatan, notulen rapat, surat tugas	Terlibat aktif dalam kegiatan manajemen sekolah	Feb–Des 2025
3	Produk Inovasi	Template Google Form, sistem inventarisasi	Meningkatkan efisiensi pengelolaan barang	Mei 2025
4	Pelatihan / PKB	Sertifikat, jurnal refleksi pelatihan	Mengikuti pelatihan E-Office & Digital Filing	Juli 2025
5	Refleksi Kinerja	Jurnal refleksi, logbook bulanan	Evaluasi diri dan rencana pengembangan 2026	Des 2025

✓ Semua dokumen pendukung dapat dikumpulkan dalam bentuk hard-copy (folder) atau digital (Google Drive, flashdisk, atau LMS sekolah).

✓ C. FORMAT REKAP REFLEKSI PORTOFOLIO

Pertanyaan Refleksi Individu (Jawaban naratif 5–10 kalimat)

1. Apa pencapaian terbaik Anda tahun ini?
2. Tantangan apa yang paling menghambat kinerja Anda?
3. Inovasi apa yang Anda lakukan untuk meningkatkan efektivitas kerja?
4. Kegiatan pengembangan diri apa yang Anda ikuti dan manfaatnya?
5. Apa rencana pengembangan kompetensi Anda di tahun berikutnya?

✓ Tambahan (Opsional)

1. QR Code ke folder digital portofolio
2. Rekap nilai KPA dari evaluator
3. Rekomendasi atasan langsung (dalam format naratif pendek)



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Dasar-dasar evaluasi pendidikan* (3rd ed.). Bumi Aksara.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2021). *Pedoman penilaian kinerja guru tahun 2021*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Drucker, P. F. (2007). *The effective executive*. Harper Business.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Corwin Press.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press.
- Kemendikbudristek. (2023). *Rapor pendidikan: Panduan penggunaan untuk satuan pendidikan*. Pusat Data dan Teknologi Informasi, Kemendikbudristek.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

- OECD. (2020). Strengthening teacher accountability and evaluation systems. OECD Education Policy Perspectives. <https://doi.org/10.1787/45673895-en>
- Permendikbud Nomor 16 Tahun 2009 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penilaian Kinerja Guru dan Kepala Sekolah.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2020). *Manajemen pendidikan: Teori dan praktik*. Refika Aditama.
- UNESCO. (2017). *Teaching and learning for sustainable development: Education for sustainable development (ESD) toolkit*. UNESCO Publishing.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (4th ed.). Rajawali Pers.
- Setiawan, D. (2025). Development and evaluation of pedagogic competence assessment for vocational secondary school teachers. *International Journal of Vocational Education and Training*, 14(2), 112–130.
- SiliņaJasjukeviča, G., LūsēnaEzera, I., Iliško, D., & Surikova, S. (2025). Promoting effective vocational education and training teacher's professional development and its transfer to practice: A systematic review. *Education Sciences*, 15(5), 596. <https://doi.org/10.3390/educsci15050596> MDPI
- Liu, L. M., & Mustakim, S. S. B. (2025). A study on performance evaluation standards (PES) and its impact among teachers in Jinan's education reform. *Open Journal of Social Sciences*, 13, 412–430. <https://doi.org/10.4236/jss.2025.137024> scirp.org

- Chen, W., Gan, Q., Sun, J., & Wang, Y. (2023). Construction of teacher performance evaluation system in private higher vocational colleges based on AHP and factor analysis. *International Conference on Artificial Intelligence and Education*, 1–8.
- Falcon, S., & Leon, J. (2024). Towards an optimised evaluation of teachers' discourse: The case of engaging messages. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2412.14011>
- Pesina, R. (2025). Mentoring software in education and its impact on teacher development: An integrative literature review. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2502.12515>



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andi Hermawan, M.Pd, Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBEK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana

Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu, beliau juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, tempat beliau berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, beliau menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.000 sitasi Google Scholar dan h-index 15 per 17 April 2025.

Komitmennya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianannya hingga kini..



Kinerja Berkualitas

Strategi Pengukuran Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis KPA di SMK

Di tengah dinamika pendidikan vokasi yang terus bergerak menuju keunggulan kompetitif, muncul kebutuhan mendesak untuk melakukan pengukuran kinerja yang akurat, objektif, dan konstruktif terhadap seluruh elemen di sekolah, khususnya pendidik dan tenaga kependidikan (tendik). Mengapa? Karena performa sumber daya manusia adalah fondasi utama dari kualitas layanan pendidikan yang diberikan.

Salah satu tantangan terbesar di SMK saat ini adalah ketimpangan antara ekspektasi manajemen dan realisasi performa di lapangan. Banyak guru dan tendik bekerja keras, namun tak jarang usaha mereka belum terdokumentasi atau terukur secara sistematis. Hal ini menimbulkan keraguan, demotivasi, bahkan konflik persepsi antara pelaksana tugas dan evaluator.

Maka, di sinilah KPA (Kriteria Penilaian Akuntabel) hadir sebagai solusi strategis. KPA bukan sekadar instrumen teknis penilaian, melainkan pendekatan menyeluruh yang berlandaskan pada akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan keadilan. Dengan KPA, penilaian tidak lagi berorientasi pada subjektivitas, tetapi pada bukti nyata, data yang terverifikasi, serta refleksi profesional.



**INSIGHT
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025
● www.insightpustaka.com
☎ 0851-5086-7290

Pendidikan

+17

978-634-96279-5-5



9 786349 627955