

■ Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



Kinerja Berkualitas

Strategi Pengukuran Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis 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.



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





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





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.





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.





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





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>

