

Dr. Sudadi, M.Pd.

PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH DALAM MEMOTIVASI KINERJA GURU



PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH DALAM MEMOTIVASI KINERJA GURU

Dr. Sudadi, M.Pd

**Mitra Ilmu
2023**

PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH DALAM
MEMOTIVASI KINERJA GURU

Penulis :

Dr. Sudadi, M.Pd

ISBN: 978-623-8211-45-6

Editor :

Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak:

Sulaiman

Penerbit :

Mitra Ilmu

Kantor:

Jl. Kesatuan 3 No. 11 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

Hp. 0813-4234-5219/081340021801

Email : mitrailmua@gmail.com

Website : www.mitrailmumakassar.com

Anggota IKAPI Nomor: 041/SSL/2022

Cetakan pertama: Maret 2023

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis.

DAFTAR ISI

Daftar Isi.....	iii
Kata Pengantar	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II PENGERTIAN PROFESIONALISME KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	9
BAB III STANDAR KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH	18
BAB IV MOTIVASI KERJA GURU	41
BAB V DEFINISI KINERJA GURU	68
BAB VI URGENSI KINERJA GURU	74
BAB VII PERANAN DAN FUNGSI KINERJA GURU	78
BAB VIII STRATEGI UNTUK MEMPENGARUHI DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	99
BAB IX PENUTUP	102
DAFTAR PUSTAKA.....	106

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabil'alaamiin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa, karena atas izin-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **“Profesionalisme kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru”**.

Kinerja guru akan berhasil jika kepala sekolah memperhatikan hasil yang dicapai serta memperlakukan guru dengan baik, sehingga mereka mampu menunjukkan performace yang lebih baik. Kinerja guru merupakan aktivitas yang dilakukan guru sesuai dengan profesi yang diembannya, untuk dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan profesi yang diembannya sangat terkait dengan ada tidaknya kepuasan dalam bekerja. Kepala Sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan arah jalannya pocily yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. Sebagai seorang top manager (kepala sekolah) tidak seharusnya mencari kesalahan atau kekurangan yang ada di sekolah dalam menjalankan fungsi pengawasan. Kepala sekolah diharapkan mampu memberi pengaruh yang baik dalam menetapkan fungsi planning, organizing, actuating

maupun controlling demi pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, penulis berharap agar pembaca berkenan memberikan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan kedepannya. Akhir kata, penulis berharap agar buku ini dapat membawa manfaat kepada pembaca dan menjadi inspirasi untuk para generasi bangsa agar menjadi pribadi yang bermartabat, berpengetahuan luas, mandiri dan kreatif.

Maret 2023

Penyusun

BAB I

PENDAHULUAN



Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki sesuatu peran dalam sistem kelembagaan pendidikan tertentu, namun seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, karena itu kepemimpinan kepala sekolah bisa saja dimiliki oleh orang yang bukan kepala sekolah. Sedangkan konsep memimpin digunakan dalam konteks hasil peran seseorang khususnya kepala sekolah dalam kelembagaan pendidikan tertentu yang berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Memang benar bahwa setiap pimpinan adalah seorang kepala atau atasan dari sekelompok orang sebagai bawahannya yang harus digerakkan, sehingga secara bersama-sama dapat memberikan pengabdian dan sumbangsihnya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis, dan produktif. Seorang kepala sekolah dalam kelembagaan pendidikannya mempunyai peran yang

sangat strategis dalam menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan iklim yang kooperatif dalam kehidupan di sekolahnya. Tantangan bagi seorang kepala sekolah adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan kelembagaan sekolah yang dipimpinnya. Menurut Blachard dalam Syafaruddin (2002: 62) bahwa pengembangan organisasi dan produktivitasnya dicapai dari buah kepemimpinan yang efektif.

Memang benar bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam sistem pendidikan sangatlah penting dalam mengejar mutu yang menjadi harapan kelembagaan pendidikan sekarang ini. Tentu saja kelembagaan pendidikan hanya akan maju bila dipimpin oleh mereka yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melakukan tugasnya dengan niatan ibadah kepadaNya. Setiap kepala sekolah harus berkeinginan untuk mengarahkan organisasinya ke dalam paradigma baru yang penuh ketidakpastian sehingga memerlukan ketekunan dan keikhlasan untuk mengelola ketidakpastian dan perubahan-perubahan yang begitu cepat. Namun tentu saja untuk mencapai kondisi ini, seorang kepala sekolah tidak seyogyanya hanya mampu berperan selaku atasan yang keinginan dan kemauannya harus diikuti orang lain. Tentunya seorang kepala sekolah yang

diberi kepercayaan untuk menjadi seorang pemimpin formal dalam kelembagaan pendidikan, haruslah selalu berusaha agar kepemimpinannya disertai akseptabilitas di lingkungan bawahan, sehingga dapat dirasakan dorongan jiwa dan semangat kerjasama dalam iklim yang demokratis dan kondusif. Hal tersebut jika diibaratkan sangat gampang-gampang susah karena kepala sekolah yang menilai dengan pola subjektif maka akan membuat situasi di sekolah kurang kondusif. Marjohan (2007:34) mengungkapkan bahwa dalam interaksi antara kepala dengan guru-guru sebagai bawahan lebih terlihat sikap subjektif.

Guru yang sering menemui kepala, walau sembrono dalam mengajar, maka itulah yang dianggap baik dan loyal sehingga bisa tinggi dalam penilaian DP. 3-nya. Sedangkan guru yang biasa-biasa saja, pada hal sangat bertanggung jawab dalam pelaksanaan KBM, karena kurang ngomong maka dinilai biasa-biasa saja. Jadi inilah akibat Kepala Sekolah yang malas mengadakan turba (turun ke bawah) untuk meninjau guru-guru dan sekaligus menjalin hubungan sosial dan emosional. Seperti yang kita kenal tentang tipe guru secara umum yaitu guru yang suka menolak gagasan kepala, yang karena dianggap kurang tepat, dan guru yang suka 'nrimo' atau guru yang berwatak yes-man. Guru yang pertama selalu

menghadapi kesukaran karena adanya benturan-benturan pendapat dengan sang kepala. Dan sebetulnya tentang pendekatan ada mereka yang melakukan tapi caranya kerap kurang mengena. Seorang guru wanita mengatakan bahwa ada kepala yang dekat dengan bawahan tetapi tetap mempunyai wibawa. Sebenarnya inilah kepala yang mempunyai tipe 'leadership' & ini adalah tipe kepala yang dapat dijadikan kepala unggulan. Dan ada pula kepala yang dekat dengan bawahan tetapi dibawa lalu saja, ini terjadi karena ia tidak punya potensi dan bakat dan berhak untuk dimutasikan sebagai guru biasa saja. Lebih lanjut, kenyataan di lapangan jika dicermati dengan baik, menunjukkan bahwa peran penting kepala sekolah nampaknya belum diimbangi dengan kemampuan professional yang memadai. Dalam kondisi seperti ini, kepala sekolah lebih tampil sebagai penata laksana sekolah daripada sebagai pemimpin yang menakhodai, sekolah sebagai lembaga yang bermisi menjemput masa depan (Joni, 1998) dalam A. Muliati (2012:2).

Apa yang dipaparkan oleh Marjohan diatas memang benar adanya di lingkungan sekolah, hal ini lah membuat pemerintah membuat sebuah peraturan mengenai standar kepemimpinan kepala sekolah yaitu Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 ada 5 (lima)

kompetensi yang harus di penuhi oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin satuan pendidikan yaitu dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

1. Kompetensi Kepribadian mencakup : Memiliki Akhlak Mulia, Integritas, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, Sikap terbuka, Pengendalian diri dan bakat serta minat jabatan.
2. Kompetensi Manajerial mencakup : Menyusun Perencanaan, mengembangkan organisasi, memimpin sekolah, mengelola perubahan, menciptakan budaya/iklim kondusif, mengelola guru dan staf, mengelola sarana, mengelola hubungan, mengelola peserta didik, mengelola kurikulum, mengelola keuangan, mengelola ketatausahaan, mengelola unit layanan khusus, mengelola system informasi, memanfaatkan kemajuan teknologi dan memonitoring evaluasi dan pelaporan.
3. Kompetensi Kewirausahaan mencakup : Menciptakan Inovasi, Bekerja keras, memiliki motivasi, pantang menyerah, memiliki naluri wirausaha
4. Kompetensi Supervisi mencakup : Merencanakan program supervisi, melaksanakan supervisi dan menindaklanjuti hasil supervisi

5. Kompetensi Sosial mencakup : Bekerja sama dengan pihak lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan memiliki kepekaan sosial.

Dari paparan diatas sudah jelas bahwa sebagai kepala sekolah harus mempunyai kelima kompetensi diatas. Tentunya upaya pemerintah dengan membuat peraturan diatas dengan tujuan supaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi lebih profesional. Oleh karena itu, kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Keberhasilan seorang pemimpin akan terwujud apabila pemimpin tersebut memperlakukan orang lain atau bawahannya dengan baik, serta memberikan motivasi agar mereka menunjukkan performance yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Menurut Hadari Nawawi (1983:81) dalam Tina Rahmawati (2012:3) kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Kinerja guru akan berhasil jika kepala sekolah memperhatikan hasil yang dicapai serta memperlakukan guru dengan baik, sehingga mereka mampu menunjukkan performace

yang lebih baik. Kinerja guru merupakan aktivitas yang dilakukan guru sesuai dengan profesi yang diembannya, untuk dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan profesi yang diembannya sangat terkait dengan ada tidaknya kepuasan dalam bekerja.

Kepala Sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan arah jalannya pocily yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. Sebagai seorang top manager (kepala sekolah) tidak seharusnya mencari kesalahan atau kekurangan yang ada di sekolah dalam menjalankan fungsi pengawasan. Kepala sekolah diharapkan mampu memberi pengaruh yang baik dalam menetapkan fungsi planning, organizing, actuating maupun controlling demi pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Pemimpin yang professional adalah pemimpin yang memahami akan tugas dan kewajibannya, serta dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga

terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Berdasarkan latar belakang tersebut dan kajian empiris, kepemimpinan kepala sekolah yang profesional sangat penting karena berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan.

BAB II

PENGERTIAN PROFESIONALISME KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH



Secara etimologi, istilah profesi berasal dari bahasa Inggris yaitu *profession* atau bahasa latin, *profecus*, yang artinya mengakui, adanya pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan secara terminologi, profesi berarti suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental; yaitu adanya persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrumen untuk melakukan perbuatan praktis, bukan pekerjaan manual (Danin, 2002) dalam Rusman (2011:16). Jadi suatu profesi harus memiliki tiga pilar pokok, yaitu pengetahuan, keahlian, dan persiapan akademik.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi ketiga, istilah profesi, profesional, profesionalisme dan profesionalitas dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

1. Profesi ialah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dsb) tertentu.

2. Profesional ialah: a) bersangkutan dengan profesi, b) memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya, c) mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya.
3. Profesionalisme ialah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional.
4. Profesionalitas ialah a) perihal profesi, b) keprofesian, c) kemampuan untuk bertindak secara profesional.
(Barnawi dan Arifin, 2012:110)

Menurut Frank H. Blackington dalam Rusman (2011:16), bahwa profesi adalah:

A profession must satisfy an indispensable social need and be based upon well established and socially acceptable scientific principles (sebuah profesi harus memenuhi kebutuhan masyarakat yang sangat diperlukan dan didasarkan pada prinsip-prinsip ilmiah yang diterima oleh masyarakat). Kata Blackington, makna profesi adalah memahami kewajibannya terhadap masyarakat dan mendorong anggotanya untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan etika yang sudah diterima dan sudah mapan.

Lebih lanjut, Oteng Sutisna (1983:357) definisi lain, dari profesi yang bersumber pada sosiologi, memiliki konotasi

simbolik berisi nilai. Profesi ialah istilah yang merupakan suatu model bagi konsepsi pekerjaan yang diinginkan, dicita-citakan.

Bahkan menurut Muhadjir Efendy, (2011) dalam Barnawi dan Arifin (2012:109-110) profesi berakar dari tradisi gereja. Berasal dari kata *professio* yang artinya semacam ikrar yang dilakukan oleh biarawan dan biarawati sebelum melaksanakan pekerjaan pelayanan kepada umat. Intinya mereka berikrar akan menyerahkan seluruh hidupnya untuk mencintai pekerjaannya itu dan mengabdikan manfaat pekerjaan itu untuk kepentingan kemanusiaan.

Sementara itu, Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian atau kecakapan yang memenuhi mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (Rusman,2011:18).

Menurut Dja'man Satori dalam Rusman (2011:18) “profesional menunjuk pada dua hal. Pertama, orang yang meyangand suatu profesi, misalnya “ dia seorang profesional”. Kedua, penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.” Jadi seorang yang profesional tidak boleh bekerja asal-asalan atau amatiran.

Profesionalisme berasal dari *profession* yang berarti pekerjaan. Menurut Arifin (1995) dalam Rusman (2011:18)

profesion mengandung arti yang sama dengan occupation atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus. Sedangkan, Kunandar (2007:45) dalam Rusman (2011:18) mengatakan profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang atau pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni seseorang.

Profesionalisme mengarah pada komitmen para anggota suatu profesi Untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesi yang dibutuhkan (Rusman, 2011:18). Lebih lanjut dia mengatakan profesionalisme merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kwenangan dalam bidang pendidikan dan pembelajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian.

Sedangkan, pengertian kepemimpinan sebagai istilah umum dapat dirumuskan sebagai proses dengan sengaja mempengaruhi orang lain dalam merealisasikan tujuan. Nawawi melihat kepemimpinan sebagai proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan (Rusman, 2011:33).

Lebih lanjut, kepemimpinan dalam konteks sekolah lebih menekankan pada terjadinya hubungan antara personil sekolah

serta menciptakan iklim kebersamaan dan saling memiliki yang ditandai dengan rasa kebersamaan dalam bekerja. Dalam kondisi seperti itu akan tercipta hubungan yang harmonis diantara seluruh personil sekolah (Kepala Sekolah, Guru, Staf Tata Usaha, Siswa, masyarakat, dll). Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black dalam Samsudin (2006:287) dalam Rusman (2011:37) kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sementara Kunandar (2007:8) mengartikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu. Lebih lanjut, Kunandar mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat

untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Sementara itu, Karina Purwanti, Murniati A.R. & Yusrizal. (2014:392) kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.

Dengan kata lain bahwa kualitas kepemimpinan baru dapat dicapai apabila dalam diri setiap pemimpin tumbuh kesadaran dan pemahaman yang mendalam terhadap makna kepemimpinan dengan segala aspeknya seperti prinsip-prinsip, berbagai persyaratan dan fungsi-fungsi kepemimpinan, sehingga pemimpin mampu mengembangkan keterampilan serta mewujudkan berbagai fungsi kepemimpinan yang diperlukan.

Oleh karena itu, perlu tersedia suatu sumber yang dapat dimanfaatkan untuk merangsang kesadaran, bahwa kepemimpinan di sini berperan dalam kehidupan berorganisasi. Dengan adanya kesadaran tersebut, akan menjadi pendorong untuk lebih memantapkan penguasaan tentang

prinsip-prinsip kepemimpinan serta peningkatan berbagai keterampilan untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan yang diperlukan.

Kualitas kepemimpinan baru dapat dicapai apabila dalam diri setiap

pemimpin tumbuh kesadaran dan pemahaman yang mendalam terhadap makna kepemimpinan dengan segala aspeknya seperti prinsip-prinsip, berbagai persyaratan dan fungsi-fungsi kepemimpinan, sehingga pemimpin mampu mengembangkan keterampilan serta mewujudkan berbagai fungsi kepemimpinan yang diperlukan.

Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan organisasi sekolah sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya. Karwati dan Priansa (2013:56) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Kepala sekolah yang banyak membawa perubahan kepada sekolah termasuk juga kepala sekolah yang efektif.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah pada bab I pasal 1 menyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah

adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberikan kepercayaan untuk memimpin sekolah dengan memberdayakan seluruh komponen sekolah agar tujuan pendidikan dapat dilaksanakan dan dicapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Jika dikaitkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah proses penerimaan, penilaian, pengorganisasian dan penginterpretasian seorang guru terhadap kepala sekolah dalam mempengaruhi dan mengarahkan dirinya untuk mencapai tujuan sekolah, melalui proses kognisi dan afeksi untuk menyimpulkan, menafsirkan pesan dan membentuk konsep. Sementara itu,

profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi yang dapat mempengaruhi, mengarahkan, memberdayakan dan mengembangkan seluruh personil sekolah sehingga tujuan sekolah dapat tercapai yang dilakukan secara profesional.

BAB III

STANDAR KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH



Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Istilah kompetensi menurut Charles adalah “competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition”. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Sedangkan Louise Moqvist berpendapat bahwa “Competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work”. Kompetensi menurut training agency sebagaimana disebutkan oleh Len Holmes menyebutkan bahwa, ”A competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome

which a person should be able to demonstrate (E. Mulyasa, 2007b: 25)

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (skill) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Spencer and Spencer (1993: 9) menambahkan bahwa, “a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior. Dari penjelasan diatas spencer berpendapat bahwa kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

Adapun standar kompetensi kepala sekolah telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13

Tahun 2007. Kepala sekolah minimal harus memiliki lima kompetensi yaitu :

1. Kompetensi Kepribadian

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. Kompetensi Manajer

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan

- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah
 - m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
 - n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
 - p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
3. Kompetensi Kewirausahaan
- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
 - c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
 - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
 - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4. Kompetensi Supervisi
- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi Sosial
- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.

- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Peran Dan Fungsi Kepala Sekolah

Kata “peran” atau “role” dalam kamus oxford dictionary (1982: 1466) diartikan : Actor’s part; one’s task or function. Yang berarti aktor; tugas seseorang atau fungsi. Istilah peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 854) mempunyai arti pemain sandiwara (film), tukang lawak pada permainan makyong, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.

Istilah "peran" kerap diucapkan banyak orang. Sering kata peran dikaitkan dengan posisi atau kedudukan seseorang. Atau peran dikaitkan dengan "apa yang dimainkan" oleh seorang aktor dalam suatu drama. Mungkin tidak banyak orang tahu, bahwa kata peran, atau role dalam bahasa Inggrisnya, memang diambil dari dramaturgy atau seni teater. Dalam seni teater seorang aktor diberi peran yang harus dimainkan sesuai dengan plot-nya, dengan alur ceritanya, dengan lakonnya. (<http://digilib.sunan-ampel.ac.id>).

Bila dikaitkan dengan kepala sekolah, maka secara sederhana peran kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai :

“seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran” (Wahjosumijo, 1999: 83).

Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; (7) wirausahawan. (<http://www.depdiknas.go.id/inlink>)

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan peran kepala sekolah dalam suatu lembaga pendidikan :

1. Kepala Sekolah Sebagai Edukator (Pendidik)

Berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai educator (pendidik), Sondang P. Siagian (1982: 22) mengemukakan bahwa :

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta

melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, kepala sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain :

- a. Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- b. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad Saw., sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan. Menurut M. Athiyah al-Abrasyi (1975: 10) dalam (Rusman, 2011:98), seorang pendidik harus mempunyai sifat:

- a. Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridloan Allah SWT., semata.
- b. Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk.
- c. Ikhlas dalam melaksanakan tugasnya
- d. Pemaaf terhadap peserta didiknya
- e. Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
- f. Mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik
- g. Menguasai bidang studi yang diajarkan

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah, kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfalisitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Vincent Gaspersz (2003: 201) bahwa, “Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (people who do things right). Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah adalah

melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepadaguru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti : MGMP/MGMPS (tingkat sekolah), (work shop) in house training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi

pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala sekolah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini kepala sekolah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu

mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah/madrasah. (Soewaji Lazaruth, 1993: 26).

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi,

pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002: 59) mengemukakan bahwa: “menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

5. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya dikenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guruseorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Menurut John Gage Allee (1969: 214)

dalam Danim (2002:112) bahwa, “Leader is a guide; a conductor; a commander”. (Pemimpin itu adalah penunjuk pemandu, penuntun dan komandan).

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader menurut Ordway Tead (<http://digilib.sunan-ampel.ac.id>) harus menunjukkan sifat-sifat:

- Kesadaran akan tujuan dan arah
- Antusiasme
- Keramahan dan kecintaan
- Integritas (keutuhan, kejujuran dan ketulusan hati)
- Penguasaan teknis
- Ketegasan dalam mengambil keputusan
- Kecerdasan
- Keterampilan mengajar
- Kepercayaan

6. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja

lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

7. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Kepala sekolah sebagai wirausahawan harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan yang inovatif dengan menggunakan strategi

yang tepat, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, staf, tenaga pendidik dan peserta didik, di samping itu juga agar pendidikan yang ada menjadi semakin baik.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi seluruh komponen pendidikan, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi seringkali sebagian besar bergantung pada faktor pemimpin. Sedangkan menurut Mintzberg dalam Muhaimin (2009: 29) bahwa, "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya yang ada dan memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif." Atau dengan kata lain kepemimpinan adalah proses memberi pengaruh kepada orang lain, sehingga orang tersebut melakukan sesuatu pekerjaan/proses sebagaimana yang dikehendaki dan diinginkan oleh sang pemimpin.

Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan.

Mereka aktif daripada reaktif, membentuk idea daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, membuka image dan harapan, dan tepat pada tujuan serta keinginan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berfikir tentang apa yang apat diinginkan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Peran administrasi dan kepemimpinan kepala sekolah ini sulit dipisahkan, keduanya merupakan komplemen yang paling menyeimbangkan. Keberhasilan kepala sekolah dalam kepemimpinan dan administrasi memiliki satu arah dan tujuan “the improvement of teaching and learning for students”.

Wewenang dan Tanggung jawab Kepala Sekolah

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu. Ada 2 pandangan mengenai sumber wewenang (<http://satriagosatria.blogspot.com>)yaitu :

- a. Formal, bahwa wewenang di anugerahkan karena seseorang diberi atau dilimpahkan/diwarisi hal tersebut.

- b. Penerimaan, bahwa wewenang seseorang muncul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok/individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan.

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. (<http://digilib.sunan-ampel.ac.id>).

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Dalam kaitan ini Moch. Idhochi Anwar (2003: 75) menjelaskan bahwa :

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Tanggung jawab/amanah merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah yang harus dipertanggungjawabkan dalam organisasi dan dihadapan yang Maha Kuasa kelak, sekaligus sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah serta memberikan manfaat bagi orang lain. Hal ini tergambar dalam hadits yang artinya : ”Jika telah keluar tiga orang melakukan safar (perjalanan), hendaklah salah seorang di antara mereka menjadi amir (pemimpin)” (HR. Abu Daud).

Tanggung jawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, maupun yang dilakukan oleh bawahan, guru, karyawan dan tenaga kependidikan.

Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas. Dia harus tetap siaga bila ada perintah dari lebih atas. Untuk itu, dia harus seorang pekerja keras (hard worker), berdedikasi (dedicated employer), dan seorang saudagar (memiliki seribu akal) (E. Mulyasa, 2005a: 54-55).

Menurut Kyte (1972: 111), sebagai kepala sekolah memiliki empat fungsi utama sebagai berikut :

Pertama, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan sekolah. Kedua, bertanggung jawab atas kesejahteraan dan keberhasilan professional guru. Ketiga, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang memungkinkan dilakukan melalui pengawasan resmi, bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. Keempat, bertanggung jawab untuk mempromosikan murid-murid terbaiknya melalui berbagai cara.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau

berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah. (Syafaruddin, 2005b: 164)

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja didalamnya ke dalam dsituasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantungpada keahlian para guru dan karyawannya. Dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan dan ditata. Dalam melaksanakan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin secara professional para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis, dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar. Dimana sebagian besar kreatifitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan. Dapat disimpulkan, kepala sekolah secara teoritik bertanggung jawab bagi terlaksananya seluruh program pendidikan disekolah.

BAB IV

MOTIVASI KERJA GURU



Motivasi berasal dari bahasa Latin, *move* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Berdasarkan arti harfiah tersebut, Hasibuan menyatakan bahwa motivasi hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.

Menurut Gerungan, motif dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu; (1) motif biogenetis merupakan motif-motif yang berasal

dari kebutuhan kebutuhan organisme demi kelanjutan hidupnya, misalnya rasa lapar dan haus, kebutuhan untuk beristirahat dan tidur, kebutuhan seksualitas, dan sebagainya. (2) motif sosiogenetis, yaitu motif-motif yang berkembang yang berasal dari lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada. Jadi motif ini tidak berkembang dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh lingkungan kebudayaan setempat. Misalnya keinginan mendengarkan musik, makanan pecel, makan coklat, dan lain-lain. (3) motif theologis, motif ini dimiliki manusia sebagai makhluk berketuhanan, yaitu adanya interaksi antara manusia dengan tuhan, seperti keinginan untuk mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa melalui pelaksanaan ibadah dalam kehidupan sehari-hari.

Sementara Winkel membedakan pengertian antara motif dengan motivasi. Motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu. Sementara motivasi didefinisikan sebagai dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.

Menurut Manullang, motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk

melakukan tindakan-tindakan, atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan mengapa seseorang berperilaku.

Berbicara mengenai teori motivasi, sesungguhnya terdapat berbagai teori motivasi yang bertitik tolak pada dorongan dan berbeda satu sama lain. Ada teori motivasi yang bertitik tolak pada dorongan dan pencapaian kepuasan dan ada pula yang bertitik tolak pada azas kebutuhan. Motivasi menurut azas kebutuhan pada saat ini banyak diminati. Motivasi yang didasarkan dari azas kebutuhan biasanya kebutuhan yang menyebabkan seseorang berusaha untuk dapat memenuhinya.

Ditambahkan oleh Wahjosumidjo, motivasi merupakan dorongan dan kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan tujuan tertentu yang ingin dicapainya. Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa yang dimaksud dengan tujuan adalah sesuatu yang berada di luar diri manusia, sehingga kegiatan manusia akan lebih terarah, sehingga seseorang akan berusaha lebih semangat dan giat dalam berbuat sesuatu.

Sementara motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan-kebutuhan apa saja yang melatarbelakangi seseorang sehingga dia terdorong untuk bekerja. Salah satu aspek pembinaan dan pemanfaatan pegawai adalah dengan pemberian motivasi (daya perangsang) kepada pegawai. Dengan istilah populer sekarang "pemberian

kegairahan bekerja" kepada pegawai, dengan maksud agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Dalam memberikan motivasi kepada pegawai haruslah diselidiki daya perangsang mana yang lebih ampuh untuk diterapkan dan lebih ditekankan. Pada garis besarnya jenis-jenis motivasi itu digolongkan ke dalam tiga golongan yaitu:1) material incentive, 2) semi material incentive, dan 3) non material incentive.

Segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang termasuk ke dalam material incentive, di antaranya gaji, tunjangan mengajar dan lain-lain. Gaji diberikan sedemikian rupa sehingga pegawai menerima imbalan yang setimpal, adil dan memungkinkan pegawai hidup secara layak. Sebaliknya semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang termasuk jenis motivasi non material incentive. ini meliputi penempatan yang tepat, latihan yang sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, keikutsertaan dalam proses pengambilan keputusan, kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang keadaan lembaga/organisasi, rekreasi, dan sebagainya Sedangkan motivasi yang bersifat semi material incentive, antara lain asuransi kesehatan (ASKES), kemudahan pengambilan kredit perumahan, dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat penting dalam merangsang/mendorong para pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Bentuk-bentuk motivasi yang diberikan hendaknya dipertimbangkan aspek kemanfaatan para pegawai. Pimpinan yang mempunyai perhatian, simpati, kejujuran, dan tidak mementingkan dirinya sendiri, menyebabkan orang lain termasuk bawahannya percaya terhadapnya dan kegairahan bekerja dengan segala daya dan upaya.

Teori tentang motivasi yang lain dikemukakan oleh Tungal yang mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku individual/anggota-anggota organisasi. Tidak ada organisasi yang dapat berhasil tanpa suatu tingkat komitmen dan usaha tertentu dari anggota-anggotanya.

Pandangan terhadap teori motivasi secara umum dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu pandangan motivasi lama dan pandangan motivasi kontemporer.

a. Pandangan Motivasi Lama

Steers dan Aorter dalam Tungal, mengutip dalam buku "Motivation and Work Behavior" membedakan teori motivasi lama ke dalam tiga model, yaitu: model tradisional,

model hubungan manusiawi dan model sumber daya manusia.

Pada model tradisional atau yang dikenal dengan teori X, dapat diasumsikan bahwa pekerjaan secara intern/melekat tidak menyenangkan bagi kebanyakan orang, dan apa yang mereka lakukan kurang penting dibandingkan dengan apa yang mereka peroleh dalam melakukannya. Pada model hubungan manusiawi, dapat diasumsikan bahwa manusia ingin merasa berguna dan penting, serta ingin diakui sebagai individual. Sedangkan pada model sumber daya manusia atau yang lebih dikenal dengan teori Y, diasumsikan bahwa pekerjaan secara inheren tidak menyenangkan, oleh sebab itu manusia ingin memberi kontribusi terhadap tujuan yang berarti yang mereka telah bantu menentukan, selain itu kebanyakan manusia dapat berlaku jauh lebih kreatif, dalam mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri dari pada apa yang diisyaratkan pekerjaan sekarang.

b. Pandangan Motivasi Kontemporer

Pandangan motivasi kontemporer dapat diklasifikasikan atas dua teori, yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi terdiri atas hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG, dan teori motivasi dua faktor Frederick Herzberg. Sedangkan

teori proses terdiri atas teori pengharapan, teori ekuitas dan teori penetapan tujuan.

Hirarki kebutuhan Maslow, dibagi atas lima kebutuhan dasar manusia, yaitu: 1) kebutuhan fisik yang dasar, 2) kebutuhan akan rasa aman, 3) kebutuhan afiliasi/akseptasi, 4) kebutuhan akan penghargaan dan status, 5) perwujudan diri dan pemenuhannya.

Kebutuhan pada tingkat 1 dan 2 biasanya dikatakan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan pada tingkat 3, 4 dan 5 disebut kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan tingkat pertama merupakan kebutuhan untuk kelangsungan hidup, seperti kebutuhan makan dan minum. Bila kebutuhan ini telah terpenuhi maka akan muncul keinginan untuk memenuhi kebutuhan berikutnya, yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan ini dapat dipenuhi pada hari esok dan hari-hari selanjutnya. Kebutuhan tingkat ketiga menyangkut kebutuhan pemilikan dan keterlibatan sosial. Artinya, sebagian kebutuhan sosial pekerja dipenuhi di tempat ia bekerja dan juga di berbagai tempat di luar pekerjaan. Kebutuhan tingkat keempat mencakup kebutuhan akan penghargaan dan status. Misalnya ada rasa memiliki dan dimiliki, menerima, penghargaan dan penghormatan.

Kebutuhan tingkat kelima adalah kebutuhan akan aktualisasi diri atau perwujudan diri. Kebutuhan ini

merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Kebutuhan aktualisasi berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal: pertama, kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan usaha individu itu sendiri. Kedua, aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seseorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus terutama sejalan dengan meningkatnya jenjang karir seorang individu.

Ahli jiwa Alderfer dalam Tunggal membagi kebutuhan hanya ke dalam tiga kategori atau yang lebih dikenal dengan teori ERG, yaitu: 1) kebutuhan eksistensi yaitu kebutuhan dasar Maslow ditambah faktor-faktor seperti tunjangan dalam tempat kerja, 2) kebutuhan hubungan, dan 3) kebutuhan pertumbuhan. ERG merupakan akronim dari "Existence, Related, dan Growth."

Frederick Herzberg mengemukakan teori dua faktor yang menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja tumbuh dari dua kumpulan faktor yang berbeda, yaitu: 1) faktor motivasi, yang terdiri dari: prestasi, pengakuan, pekerjaan sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan, dan 2) faktor higiene, yang terdiri dari: kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan dengan penyelia,

kondisi kerja,gaji,hubungan dengan rekan dan bawahan, kehidupan pribadi, status, dan keamanan kerja.

Pendapat tentang motivasi kerja, dikemukakan oleh Sunarso,yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu.

Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai ke tujuan. Proses motivasi dipengaruhi oleh dua hal yaitu pengalaman dan harapan. Ketika pengalaman dalam mengambil tindakan untuk memenuhi kebutuhan telah diperoleh,orang memandang bahwa beberapa tindakan tertentu membantu mencapai sasaran mereka sedang beberapa tindakan lain kurang begitu berhasil. Beberapa tindakan mendapat penghargaan sedangkan tindakan lain gagal atau bahkan mendapat hukuman. Penghargaan sebagai insentif positif dan mendorong perilaku yang berhasil dan diulangi lagi jika kebutuhan yang sama muncul. Sejauh mana pengalaman bisa membantu perilaku masa datang bergantung kepada sejauh mana seseorang mampu mengenali kemiripan antara situasi terdahulu dan sekarang yang dihadapi.

Kekuatan harapan sesungguhnya didasarkan kepada pengalaman masa lalu, tetapi individu sering dihadapkan kepada

keadaan baru yaitu perubahan dalam pekerjaan, sistem penggajian atau kondisi kerja.

Motivasi hanya muncul jika ada hubungan yang jelas dan dapat digunakan kembali antara hasil kerja dan pendapatan. Selain itu pendapatan dipandang sebagai hal yang dapat memenuhi kebutuhan. Kebutuhan merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi karena proses motivasi dimulai dengan pengenalan kebutuhan sebagai salah satu penyebab utama kekompleksan proses ini adalah bahwa setiap individu jauh berbeda antara satu dengan lainnya.

Kebutuhan utama yang berlaku secara umum sebagaimana dikemukakan Maslow ada lima kelompok secara hierarkis adalah kebutuhan: fisiologis, keamanan/keselamatan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku yang diawali dari suatu proses pengalaman dan harapan. Faktor motivasi yang pokok adalah pemenuhan kebutuhan pokok dari tingkat dasar sampai jenjang yang tertinggi. Oleh karena itu sebagai pimpinan/kepala sekolah dalam memotivasi kerja guru harus terus berusaha agar kebutuhan-kebutuhan tersebut dipenuhi secara maksimal yang

pada gilirannya memberi motivasi kerja para guru untuk meningkatkan gairah kerjanya.

Yang menjadi alasan pimpinan harus memberi motivasi terhadap bawahan antara lain : 1) karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik; 2) karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya; 3) untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya; 4) untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Adapun tujuan pemberian motivasi, antara lain: 1) mendorong gairah dan semangat kerja karyawan atau pegawai; 2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan atau pegawai; 3) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan atau pegawai; 4) menciptakan suasana hubungan kerja yang baik; dan 5) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan atau pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Menurut Johanes Papu, beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kelompok dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. Tujuan

Visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu team dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi, misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan para anggota.

b. Tantangan

Manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang disebut fight atau flight syndrome. Ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (fight) atau menghindar (flight). Dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan. Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator.

Namun demikian tidak semua pekerjaan selalu menghadirkan tantangan. Sebuah team tidak selamanya akan menghadapi suatu tantangan. Pertanyaannya adalah bagaimana caranya memberikan suatu tugas atau pekerjaan yang menantang dalam interval. Salah satu kriteria yang dapat dipakai sebagai acuan apakah suatu tugas memiliki tantangan adalah tingkat kesulitan dari tugas tersebut. Jika terlalu sulit, mungkin dapat dianggap sebagai hal yang mustahil dilaksanakan, maka team bisa saja menyerah sebelum mulai mengerjakannya. Sebaliknya, jika terlalu mudah maka team juga akan malas untuk

mengerjakannya karena dianggap tidak akan menimbulkan kebanggaan bagi yang melakukannya

c. Keakraban

Team yang sukses biasanya ditandai dengan sikap keakraban satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota team saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota team.

c. Tanggungjawab

Secara umum, setiap orang akan terstimulasi ketika diberi suatu tanggungjawab. Tanggungjawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan. Team yang diberi tanggungjawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

e. Kesempatan untuk maju

Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan keterampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah team setiap anggota

merasa bahwa team tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut di atas maka akan tercipta motivasi dan komitmen yang tinggi. Hal ini penting mengingat bahwa perkembangan pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.

f. Kepemimpinan

Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitmen dari anggota team. Pemimpin berperan dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi team untuk bekerja dengan tenang dan harmonis. Seorang pemimpin yang baik juga dapat memahami enam faktor yang dapat menimbulkan motivasi seperti yang disebutkan di atas.

Ada beberapa asas yang perlu diperhatikan dalam memberikan motivasi pada karyawan, yaitu: 1) asas mengikutsertakan artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan; 2) asas komunikasi, artinya menginformasikan tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakan, dan hambatan yang dihadapi; 3) asas pengakuan, artinya memberi penghargaan, pujian kepada bawahan yang berprestasi; dan 4) asas adil dan layak artinya motivasi diberikan

berdasarkan asas "asas keadilan dan kelayakan" terhadap semua karyawan.

Dalam memberikan motivasi kepada karyawan, terdapat dua metode yang dapat ditempuh oleh pimpinan, yaitu metode langsung dan metode tidak langsung. Metode langsung (direct motivation) berupa motivasi material dan nonmaterial yang diberikan kepada individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan. Jadi sifatnya khusus, misalnya berupa pujian, penghargaan, bonus, piagam dan sebagainya. Sedangkan metode tidak langsung (indirect motivation) dilakukan dengan cara memberikan fasilitas-fasilitas yang mendukung kelancaran gairah kerja. Misalnya kursi empuk, mesin-mesin yang canggih, ruangan kerja yang nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lain.

Motivasi hanya diberikan kepada manusia, khususnya para bawahan atau pengikut untuk bekerja keras guna mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Seorang pimpinan atau pengelola dalam memberikan motivasi kepada bawahan atau pengikutnya hendaknya menggunakan asas dan metode yang tepat.

Hoy dan Miskel dalam Bafadal mengemukakan "Motivasi kerja guru adalah kemauan guru untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Motivasi kerja guru bisa tinggi bisa rendah.

Tinggi rendahnya motivasi kerja guru sangat mempengaruhi performansinya dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

Sergiovanni menegaskan bahwa motivasi itu berawal dan kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi, sehingga menimbulkan ketegangan-ketegangan yang mendorong seseorang untuk bertindak. Misalnya seorang guru yang bekerja atau melakukan aktivitas tertentu, didorong oleh motif-motif tertentu yaitu dalam upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan dirinya.

Sekarang muncul pertanyaan kebutuhan apa saja yang mendorong guru bekerja atau apa yang diinginkan guru melalui kerjanya? Untuk menjawab ini tidak bisa terlepas dari teori-teori kebutuhan dasar manusia seperti teori hirarki kebutuhan, teori kebutuhan ERG, teori dua faktor sebagaimana diuraikan di muka. Teori-teori kebutuhan tersebut berlaku bagi diri guru, sebab guru adalah manusia.

Sebagaimana menurut teori hirarki kebutuhan Maslow, maka setiap guru memiliki kebutuhan seperti fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Apabila menganut kebutuhan ERG, maka setiap guru memiliki kebutuhan seperti eksistensi, relasi, dan pertumbuhan. Konsisten dengan kedua teori ini setiap kebutuhan menjadi pendorong bagi guru dalam bekerja. Apabila menganut teori dua faktor Herzberg, maka ada

sejumlah faktor (kebutuhan) guru yang menjadi penyehat dan sejumlah faktor (kebutuhan) guru yang menjadi pendorong bagi guru. Adapun faktor-faktor yang menjadi pendorong bagi guru adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, kerja sendiri, pertumbuhan.

Menurut Herzberg sebagaimana dikutip Asnawi, mengenai "pekerjaan tertentu" mana yang mempengaruhi keinginan seseorang untuk melaksanakan tugas dengan baik, maka ternyata pekerjaan yang sifatnya rutin terbukti mengurangi motivasi karyawan bahkan dapat menambah ketidakpuasan. Menurut Herzberg, ada dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja, yaitu: faktor penyebab kepuasan atau pemotivasi dan faktor penyebab ketidakpuasan atau faktor hygiene.

Faktor yang berperan sebagai pemotivasi adalah faktor yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik: prestasi, penghargaan, tanggung jawab, adanya kesempatan untuk maju dan berkembang serta pekerjaan itu sendiri. Sedangkan faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasan adalah faktor kondisi kerja, hubungan antar pribadi, kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, gaji dan keamanan kerja.

Apabila menganut teori dua faktor Herzberg, maka ada sejumlah faktor (kebutuhan) guru yang menjadi penyehat dan sejumlah faktor (kebutuhan) guru yang menjadi pendorong bagi guru. Adapun faktor-faktor yang menjadi pendorong bagi guru adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, kerja sendiri, pertumbuhan.

Menurut Huse dan Bowdich ada tiga model yang dapat digunakan dalam memotivasi seseorang, yaitu: 1) model kekuatan dan ancaman, 2) model ekonomik atau mesin, dan 3) model pertumbuhan sistem terbuka.

Pada model kekuatan dan ancaman, asumsi yang mendasari model ini adalah bahwa seseorang akan bekerja dengan baik apabila disudutkan pada situasi, dimana ia hanya memilih bekerja atau dihukum. Teori X Mc. Gregor menyatakan bahwa pada dasarnya manusia itu suka menghindari tugas dan tanggung jawab, dan apabila tidak diintervensi dan diancam oleh atasan maka ia akan pasif. Sekilas model ini tampak efektif dalam memotivasi guru, namun model ini akan merusak kepribadian guru. Dengan ancaman terus menerus guru merasa tertekan, dan tidak berkembang dan muncul ketegangan jiwa (stress). Model ini justru tidak memenuhi kepuasan kerja guru sesuai konsepsi pembinaan motivasi sebaliknya menimbulkan ketidakpuasan guru.

Pada model ekonomik atau mesin, didasari pada pandangan manajemen klasik mengenai motivasi, bahwa manusia hanya membutuhkan uang. Manusia dipandang sebagai mesin yang tidak memiliki perasaan sosial dan kebutuhan lain kecuali uang. Model ini apabila digunakan untuk memotivasi guru tidak pas, karena guru sebagai manusia bekerja tidak semata-mata mengejar uang melainkan juga untuk mempertahankan eksistensi hidupnya seperti hubungan sosial, harga diri, pengakuan dan pertumbuhan seperti yang dikemukakan teori hierarki Maslow dan teori kebutuhan ERG Alderfer.

Pada model pertumbuhan sistem terbuka, didasarkan pada asumsi bahwa manusia bukanlah menjadi objek belaka dan lingkungan, ia diciptakan untuk melakukan perubahan pada dirinya dan lingkungan. Ia memilih potensi untuk tumbuh, bertanggungjawab dan berprestasi. Oleh karena itu memotivasi guru seharusnya dilakukan dengan memenuhi faktor-faktor yang menimbulkan psikologis misalnya melalui pengakuan, membina pertumbuhan guru, promosi guru, pemberian tanggungjawab prestasi dan sebagainya.

Motivasi merupakan pendorong atau pemicu usaha memuaskan suatu kehendak untuk mencapai hasil. Kepuasan akan terjadi apabila hasilnya telah tercapai. Motivasi dan

kepuasan inilah yang akan menghasilkan performa. Motivasi merupakan unsur-unsur pekerjaan, yang apabila ada akan mengakibatkan kepuasan kerja; dan apabila tidak ada, tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi atau kepuasan. Sedangkan faktor ketidakpuasan merupakan unsur-unsur pekerjaan, yang apabila ada mencegah ketidakpuasan akan tetapi tidak menciptakan kepuasan, namun apabila tidak ada mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi dan kepuasan.

Bertolak dari teori di atas motivasi ideal yang dapat merangsang guru untuk bekerja dengan baik adalah terciptanya kondisi psikologis sehingga guru merasa berpeluang untuk mengembangkan kemampuan, tertantang untuk berprestasi, dapat mengaktualisasi segenap potensi diri yang dimiliki dan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri serta memperoleh pengakuan atas semua yang dilakukannya.

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Sedangkan motif yang bersifat potensial dan aktualisasinya dinamakan motivasi. Pada umumnya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam

merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar yang berlaku di sekolah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Menurut Elis Supartini, beberapa faktor yang dapat menimbulkan motivasi kerja guru, baik yang bersifat motivator maupun faktor lainnya yang berada di lingkungan kerja guru, antara lain.

a. Dorongan untuk Bekerja

Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya untuk merealisasikan keinginan-keinginan yang ada pada dirinya. Keinginan-keinginan yang dimaksudkan berkaitan dengan jenis-jenis kebutuhan yang ada, seperti: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan cinta kasih, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri (Maslow). Mc Clelland menyebutkan ada tiga kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan kekuasaan, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan keberhasilan. Dengan demikian, kecenderungan dan intensitas perbuatan seseorang dalam bekerja kemungkinan besar dipengaruhi oleh jenis kebutuhan yang ada pada diri orang yang bersangkutan.

Demikian halnya dengan motivasi kerja guru di sekolah, ia akan dipengaruhi oleh keinginan-keinginan yang ada padanya. Apabila ia mempunyai keinginan yang kuat sesuai perannya, ia akan berusaha melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di sekolah secara optimal sesuai dengan keinginannya.

b. Tanggung Jawab Terhadap Tugas

Sebagai konsekuensi atas jabatan yang diemban guru, maka seorang guru akan mempunyai sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai jabatannya. Beban tugas ini berkaitan dengan kuantitas dan kualitas tugas yang diberikan guru. Dengan demikian, berat ringannya beban tugas yang ada pada guru akan mempengaruhi usaha-usahanya dalam bekerja sesuai kemampuannya.

Motivasi kerja guru dalam di sekolah akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada pada diri guru dalam melaksanakan tugas. Dengan tanggung jawab ini, para guru akan memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang dihadapinya dan bagaimana menyelesaikannya sendiri tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pemberiantanggung jawab secara individual kepada guru memungkinkan memberi kesempatan kepada guru untuk mengoptimalkan segenap potensi yang dimilikinya dalam bekerja. Pada akhirnya, ia akan

mencapai kesuksesan dalam merealisasikan keinginan-keinginan yang didambakan.

Tanggung jawab dapat diartikan sebagai suatu tuntutan yang ada dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya. Guru yang bertanggung jawab terhadap tugasnya, akan selalu berusaha melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya dengan sebaik-baiknya dan penuh kesungguhan.

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di sekolah ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya, selalu mencoba mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan tugas sehingga menjadi lebih baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal/tidak dapat dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kadar motivasi kerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di sekolah dipengaruhi banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikannya. Beban tugas ini ditekankan pada tugas

mengajar, membimbing, dan melaksanakan administrasi sekolah.

c. Minat Terhadap Tugas

Guru melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada dirinya itu dapat dikatakan sebagai realisasi dari kegiatan-kegiatan yang didambakan. Pelaksanaan suatu tugas dapat berjalan dengan lancar dan mencapai sasarannya, antara lain diwarnai oleh ada tidaknya minat guru terhadap tugas yang dibebankan. Jadi, besar kecilnya minat guru terhadap suatu tugas yang akan mempengaruhi kadar atau mutu motivasi kerja guru dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Hadari Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap sesuatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

Minat (interest) adalah dorongan untuk memilih suatu objek atau tidak memilih objek lain yang sejenis. Objek minat dapat berupa benda, kegiatan, jabatan atau pekerjaan, orang, dan lain-lain. Sedangkan minat diekspresikan dengan perasaan suka atau tidak suka terhadap objek.

Dalam hubungannya dengan minat guru terhadap tugas mengajar di sekolah berarti di dalam diri guru terdapat perasaan guru untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan belajar mengajar di

sekolah. Hal ini disebabkan karena pengaruh dari dalam diri atau dari luar diri guru.

Untuk mengetahui minat seseorang terhadap sesuatu objek dapat diketahui dengan memperhatikan apa yang ia tanyakan, apa yang ia bicarakan pada waktu-waktu tertentu, apa yang ia baca, dan apa yang ia gambar atau lukis secara spontan. Oleh karena itu, minat guru terhadap tugasnya dapat dilihat dari: kerajinan dalam bekerja, mendalami tugas yang diberikan, dan menerima tugas-tugas dengan perasaan senang.

d. Penghargaan Atas Tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atau keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivator yang mendorongnya bekerja lebih baik. Penghargaan, penghormatan, pengakuan, serta perlakuan terhadap karyawan pendidik sebagai subyek atau manusia yang memiliki kehendak, pikiran, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap moral kerja mereka.

Adanya penghargaan terhadap tugas, dapat menyebabkan munculnya rasa cinta dan bangga terhadap tugas-tugas yang diberikan. Rasa cinta dan bangga yang dimikinya itu, memungkinkan yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab. Hal ini disebabkan karena adanya

penghargaan ini dapat memberikan kepuasan kepadanya sehingga menyebabkan mereka bekerja lebih giat lagi. Suatu profesi yang tidak memiliki kebanggaan sukar berkembang. Orang harus menyenangi pekerjaannya.

Buat apa seseorang menjadi guru kalau dia sendiri tidak menyenangi pekerjaan itu. Meskipun, dalam kenyataannya masih sulit ditemukan seorang guru yang benar-benar bangga terhadap jabatannya sebagai guru.

Sehubungan dengan beberapa tugas guru yang berkaitan dengan tugas mengajar di sekolah, apabila guru menghargai terhadap tugas-tugas tersebut maka guru yang bersangkutan dalam bekerjanya akan diwarnai oleh rasa cinta dan bangga sehingga memungkinkan mereka dapat mengoptimalkan pola kerjanya. Rasa cinta dan bangga ini tidak harus ditampakkan lewat kata-kata, tetapi yang lebih penting adalah realisasinya di dalam tindakan. Ia akan selalu memperhatikan tugas-tugas yang diberikan meskipun ringan dalam pelaksanaannya. tidak merasa rendah diri bila berada di luar lingkungan kerja, menjaga harkat dan martabat jabatan guru, dan berusaha meningkatkan citra guru pada dunia luar melalui pengabdian kepada masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah dorongan bagi seorang guru sehingga

dapat melakukan pekerjaannya sehari-hari dengan baik, dengan indikasi: berusaha bekerja baik, ingin mendapat penghargaan, bertanggung jawab, keinginan untuk maju, ingin mengembangkan diri, ingin bekerja sama.

BAB V DEFINISI KINERJA GURU



Secara konseptual, kinerja merupakan terjemahan yang dianggap paling sesuai dari istilah *performance*. Bernardin dan Russel (2010:324) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut: “*Performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity during a specified timeperiod*” (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Kata kinerja sering diartikan dengan unjuk kerja, pelaksanaan, pencapaian kerja, dan penampilan kerja. Mukhtar (2009:7) mendefinisikan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Khaerul Uman (2010:188) mengatakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Pemaknaan kinerja oleh Rucky (Ambarita, Siburian, Situmorang & Purba, 2014:205) menyatakan bahwa kinerja mengarah pada tiga

fokus, yaitu (1) *Individual centered*, pemaknaan kinerja yang mengarah pada kualitas personal pegawai, (2) *Job centered* adalah pemaknaan kinerja yang mengarah pada unjuk kerja dalam bidang atau tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai, dan (3) *Objective centered* adalah pemaknaan kinerja yang mengarah pada hasil kerja atau prestasi kerja.

Mathis dan Jackson (2010:247) mengemukakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu, termasuk kinerja guru antara lain: 1) kemampuan, 2) motivasi, 3) dukungan yang diterima, 4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5) hubungan mereka dengan organisasi. Di samping itu, konsep kinerja yang didefinisikan Colquitt, LePine dan Wesson (2009:37) sebagai “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*” (nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi).

Menurut Moehariono (2010:60) pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan. Guru merupakan suatu profesi menurut Daryanto dan Tasrial (2015:7) yang artinya suatu

jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Suatu jabatan atau pekerjaan yang disebut profesi tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang, tetapi memerlukan persiapan melalui pendidikan dan pelatihan secara khusus. Guru sendiri dituntut tidak hanya sebagai pendidik yang harus mampu mentransformasikan pengetahuan, nilai, dan keterampilan, tetapi sekaligus sebagai penjaga moral bagi anak didik. Oleh karena itu guru harus memiliki kompetensi dalam membimbing siswa dan bahkan mampu memberikan teladan yang baik. Seorang pendidik hendaknya memiliki kompetensi kinerja yang baik, yaitu seperangkat penguasaan proses, kemampuan penyesuaian diri, kualitas profesional, serta kualitas kepribadian.

Kinerja sering disebut dengan prestasi yang merupakan hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Apabila diaplikasikan dalam aktivitas pada lembaga pendidikan berdasarkan pendapat yang telah diuraikan tersebut maka kinerja yang dimaksud adalah:

- a. Prestasi kerja pada penyelenggara lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau *output* yang semakin meningkat kualitasnya.

- b. Mampu memperlihatkan/mempertunjukkan kepada masyarakat (dalam hal ini peserta didik) berupa pelayanan yang baik.
- c. Biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk menitipkan anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.
- d. Dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman.

Terkait dengan kinerja guru yang telah dijelaskan tersebut, paling sedikit ada enam tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya, Saud (2009:32-34) menguraikannya, sebagai berikut:

1. Guru bertugas sebagai pengajar, yaitu menekankan kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran, dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, di samping menguasai ilmu atau bahan yang akan diajarkannya.

2. Guru bertugas sebagai pembimbing, yaitu menekankan kepada tugas memberikan bantuan kepada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapinya.
3. Guru bertugas sebagai administrator kelas merupakan jalinan antara ketatalaksanaan pada umumnya. Namun demikian, ketatalaksanaan bidang pengajaran jauh lebih menonjol dan lebih diutamakan pada profesi guru.
4. Guru bertugas sebagai pengembang kurikulum, yaitu guru dituntut untuk selalu mencari gagasan-gagasan baru, penyempurnaan praktik pendidikan, khususnya dalam praktik pengajaran.
5. Guru bertugas untuk mengembangkan profesi, yaitu pada dasarnya tuntutan dan panggilan untuk selalu mencintai, menghargai, menjaga, dan meningkatkan tugas dan tanggung jawab profesinya.
6. Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat, berarti guru harus dapat berperan menempatkan sekolah sebagai integral dari masyarakat serta sekolah sebagai pembaharu masyarakat. Pendidikan bukan hanya tanggung jawab guru atau pemerintah, tetapi juga tanggung jawab masyarakat.

Untuk itu guru dituntut untuk dapat menumbuhkan partisipasi dan membina masyarakat dalam meningkatkan pendidikan dan pengajaran. Tugas dan tanggung jawab mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja, satu sama lain saling mengikat dan menyawa dalam suatu proses kegiatan tertentu terutama dari aspek pendidikan yang diemban oleh guru. Upaya dalam melaksanakan tugas seorang guru harus diiringi dengan tanggung jawab atas berbagai tugas yang telah dilakukan maka akan memperoleh hasil kerja yang diinginkan, sehingga keterpaduan tersebut menjadi indikator tersendiri dalam mewujudkan kualitas pendidikan yang lebih baik.

BAB VI

URGENSI KINERJA GURU



Riduwan (2009:361) menafsirkan kinerja guru adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh guru pada saat menjalankan tugas dan kewajibannya dalam bidang pengajaran. Di sisi lain, kinerja guru yang diuraikan Asf & Mustofa (2013:6) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Fahmy (2013:37) menyatakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Lebih lanjut, Fahmy (2013:44) berpendapat guru harus memiliki peran dan kepribadian yang unik, baik, mantap, stabil dewasa, arif, berwibawa, serta dapat menjadi teladan yang baik untuk

anak didiknya. Pada dasarnya guru harus memiliki kepribadian ganda, dimana guru harus bersikap empati terhadap anak didiknya dan juga dapat bersikap kritis. Guru harus menjadi seorang yang sabar dalam menghadapi anak didiknya dengan berbagai keinginan. Terkait dengan kinerja guru yaitu sebagai hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya, begitu pula tingkat penghasilan seseorang sangat mempengaruhi kinerja. Tingkat penghasilan mempunyai kaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari.

Kinerja mengajar guru menurut Yamin dan Maisah (2010:87) merupakan perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja seorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan tugas tersebut. Memandang tugas utama seorang guru adalah mengajar, maka kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan guru saat mengajar pada proses pembelajaran.

Dalam aspek guru, murid, dan bahan ajar merupakan unsur yang dominan dalam proses pembelajaran di kelas. Ketiga aspek ini saling berkaitan, saling mempengaruhi serta saling menunjang antara satu dengan yang lainnya. Jika salah

satu unsur tidak ada, kedua unsur yang lain tidak dapat berhubungan secara wajar dan proses pembelajaran tidak akan berlangsung dengan baik. Jika proses belajar mengajar ditinjau dari segi kegiatan guru, maka akan terlihat bahwa guru memegang peranan strategis. Jadi dalam menciptakan proses pembelajaran guru perlu memperhatikan kriteria keberhasilan pembelajaran, baik dari segi proses maupun hasil.

Keefektifan pembelajaran dapat diketahui melalui indikator-indikatornya, yaitu: (1) Ketercapaian ketuntasan belajar; (2) Ketercapaian keefektifan aktivitas peserta didik yakni pencapaian waktu ideal yang digunakan peserta didik untuk melakukan setiap kegiatan termuat dalam rencana pembelajaran; (3) Ketercapaian keefektifan kemampuan guru mengelola pembelajaran yang positif (Sinambela dalam Ambarita & siburian, 2013:222). Jadi, pembelajaran dinyatakan efektif apabila mencapai sasaran yang diinginkan secara ideal. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Ada juga faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan lain sebagainya (Asf & Mustofa, 2013:160).

1. Dari uraian yang telah dijabarkan tersebut disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja

seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya, kinerja juga sebagai tolok ukur yang patut dipertimbangkan dalam menilai hasil kerja seseorang apalagi sebagai pendidik atau guru, karena merupakan hasil perwujudan dari aktivitasnya sangat mempengaruhi dari berbagai aspek nilai dan sebagai faktor kunci keberhasilan dalam proyeksi pembelajaran kepada peserta didiknya.

BAB VII

PERANAN DAN FUNGSI KINERJA GURU



Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan (2010:321) peranan guru berkaitan dengan kompetensi guru yaitu: a) Guru sebagai demonstrator yaitu guru hendaknya selalu menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuan dalam hal ilmu yang dimilikinya, karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa; b) Guru sebagai pengelola kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas untuk berbagai kegiatan pembelajaran, mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, dan membantu siswa memperoleh hasil yang diharapkan.

Peranan guru selanjutnya adalah c) Guru sebagai mediator dan fasilitator, yaitu: guru sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang kiranya berguna untuk menunjang pencapaian dan tujuan proses belajar mengajar, d) Guru sebagai evaluator yaitu guru hendaknya menjadi evaluator yang baik dalam proses belajar mengajar. Penilaian dilakukan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai, apakah materi yang diajarkan sudah dikuasai atau belum, dan apakah metode yang digunakan sudah cukup tepat, e) Guru sebagai pengembang kurikulum yaitu guru memiliki kewenangan dalam mendesain sebuah kurikulum. Guru tidak hanya bisa menentukan tujuan dan isi pelajaran yang akan disampaikan, tetapi dapat menentukan strategi apa yang harus dikembangkan dan bagaimana mengukur keberhasilannya.

Sebagai pengembang kurikulum guru sepenuhnya dapat menyusun kurikulum sesuai dengan karakteristik, misi dan visi sekolah/madrasah, serta sesuai dengan pengalaman belajar yang diperlukan anak didik. Dalam kurikulum K-13

peran ini dapat dilihat dalam pengembangan kurikulum muatan lokal. Dalam pengembangan kurikulum muatan lokal, sepenuhnya diserahkan kepada masing-masing satuan pendidikan, karena itu kurikulum yang berkembang dapat berbeda antara lembaga yang satu dengan lembaga yang lainnya. Kurikulum berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancang secara sistemik atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Peran dan tugas guru semakin berat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Guru sebagai komponen utama dalam dunia pendidikan dituntut untuk mengimbangi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dalam masyarakat.

Melalui sentuhan guru di sekolah diharapkan mampu menghasilkan peserta didik yang memiliki kompetensi tinggi dan siap menghadapi tantangan dengan penuh keyakinan dan percaya diri yang tinggi. Guru merupakan suatu profesi yang memerlukan keahlian khusus. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, terutama sebagai guru profesional yang harus menguasai benar tentang pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan yang perlu dikembangkan

melalui masa pendidikan tertentu. Mulyasa (2009:19) menguraikan Guru adalah pendidik, peran dan fungsi guru berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah, di antaranya adalah:

1. Sebagai pendidik dan pengajar; bahwa setiap guru harus memiliki kestabilan emosi, ingin memajukan peserta didik, bersikap realitas, jujur dan terbuka, serta peka terhadap perkembangan, terutama inovasi pendidikan. Untuk mencapai semua itu, guru harus memiliki pengetahuan yang luas, menguasai berbagai jenis bahan pembelajaran, menguasai teori dan praktek pendidikan, serta menguasai kurikulum dan metodologi pembelajaran.
2. Sebagai anggota masyarakat; bahwa setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat. Untuk itu, harus menguasai psikologi sosial, memiliki pengetahuan tentang hubungan antar manusia, memiliki keterampilan membina kelompok, keterampilan bekerjasama dalam kelompok, dan menyelesaikan tugas bersama dalam kelompok.
3. Sebagai pemimpin; bahwa setiap guru adalah pemimpin, yang harus memiliki kepribadian, menguasai ilmu kepemimpinan, prinsip hubungan antar

manusia, teknik berkomunikasi, serta menguasai berbagai aspek kegiatan organisasi sekolah.

4. Sebagai administrator; bahwa setiap guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi yang harus dikerjakan di sekolah, sehingga harus memiliki pribadi yang jujur, teliti, rajin, serta memahami strategi dan manajemen pendidikan.
5. Sebagai pengelola pembelajaran; bahwa setiap guru harus mampu dan menguasai berbagai metode pembelajaran dan memahami situasi belajar-mengajar di dalam maupun di luar kelas.

Sebagaimana kita ketahui bahwa sangatlah wajar seorang guru harus menguasai ilmu mengajar, bersosialisasi dengan anggota masyarakat, memiliki jiwa kepemimpinan, menguasai pengetahuan bidang administrasi dan bagaimana cara mengelola pembelajaran dengan menggunakan berbagai metode pembelajaran di dalam kelas maupun di lingkungan sekolah. Peranan guru meliputi banyak hal, yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perencana pembelajaran, motivator dan sebagai evaluator.

Adapun peran guru menurut Mulyasa (2009:35) adalah sebagai berikut:

1. Guru sebagai pendidik adalah guru yang menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Guru sebagai penanggung jawab untuk pendisiplinan anak harus mengontrol setiap aktivitas anak-anak agar tingkah laku anak tidak menyimpang dengan norma-norma yang ada.
2. Guru sebagai pengajar adalah memberi pembelajaran dalam kegiatan belajar peserta didik dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, tingkat kebebasan, rasa aman dan keterampilan guru dalam berkomunikasi. Guru harus berusaha membuat sesuatu menjadi jelas bagi peserta didik dan terampil dalam memecahkan masalah.
3. Guru sebagai pembimbing yaitu guru melaksanakan empat hal, yaitu: a) guru harus merencanakan tujuan dan mengidentifikasi kompetensi yang hendak dicapai, b) guru harus melihat keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, dan yang paling penting bahwa peserta didik melaksanakan kegiatan belajar itu tidak hanya secara jasmaniah, tetapi mereka harus terlibat secara psikologis, c) guru harus memaknai

kegiatan belajar, dan d) guru harus melaksanakan penilaian.

4. Guru sebagai pemimpin adalah guru diharapkan mempunyai kepribadian dan ilmu pengetahuan. Guru akan menjadi imam.
5. Guru sebagai pengelola pembelajaran adalah guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran. Selain itu, guru juga dituntut untuk selalu menambah pengetahuan dan keterampilan agar pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak ketinggalan jaman.
6. Guru sebagai model dan teladan yaitu guru yang menjadi sorotan oleh lingkungannya, dan yang harus diperhatikan oleh guru: sikap dasar, bicara dan gaya bicara, kebiasaan berkerja, sikap melalui pengalaman dan kesalahan, pakaian, hubungan kemanusiaan, proses berfikir, perilaku neurotis, selera, keputusan, kesehatan, gaya hidup secara umum.
7. Guru sebagai anggota masyarakat yaitu peran guru sebagai komunikator pembangunan masyarakat. Seorang guru diharapkan dapat berperan aktif dalam pembangunan di segala bidang yang sedang dilakukan.

Guru perlu juga memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat.

8. Guru sebagai administrator adalah seorang guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi yang teratur. Segala pelaksanaan dalam kaitannya proses belajar mengajar perlu diadministrasikan secara baik.
9. Guru sebagai penasehat yakni guru penasehat bagi peserta didik meskipun mereka tidak memiliki latihan khusus sebagai penasehat dan dalam beberapa hal tidak dapat berharap untuk menasehati orang. Peserta didik senantiasa berhadapan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan dan dalam prosesnya akan lari kepada gurunya, sehingga guru harus memahami psikologi kepribadian dan ilmu kesehatan mental.
10. Guru sebagai pembaharu (inovator) adalah guru menerjemahkan pengalaman yang telah lalu ke dalam kehidupan yang bermakna bagi peserta didik. Dalam hal ini, terdapat jurang yang dalam dan luas antara generasi yang satu dengan yang lain, demikian halnya pengalaman orang tua memiliki arti lebih banyak dari pada nenek kita.
11. Guru sebagai pendorong kreativitas adalah guru dituntut untuk mendemonstrasikan dan menunjukkan

proses kreativitas ditandai oleh adanya kegiatan menciptakan sesuatu. Akibat dari fungsi ini, guru senantiasa berusaha untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melayani peserta didik. Kreativitas menunjukkan bahwa apa yang akan dikerjakan oleh guru sekarang lebih baik dari yang dikerjakan sebelumnya.

12. Guru sebagai emansipator yaitu guru mengetahui bahwa pengalaman, pengakuan dan dorongan sering kali membebaskan peserta didik dari “*self-image*” yang tidak menyenangkan sebagai emansipator ketika peserta didik yang dicampakkan secara moril dan mengalami berbagai kesulitan dibangkitkan kembali menjadi pribadi yang percaya diri.
13. Guru sebagai evaluator adalah evaluasi atau penilaian merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan, serta variabel lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hampir tidak mungkin dapat dipisahkan dalam setiap segi penilaian. Teknik apapun yang dipilih, dalam penilaian harus dilakukan dengan prosedur yang jelas, yang meliputi

tiga tahap, yaitu persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut.

Lebih lanjut, Saondi, O dan Suherman, A (2010:19) menguraikan tentang tugas dan tanggung jawab guru, sebagai berikut: (1) Tanggung jawab moral, yaitu guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral pancasila; (2) Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik; (3) Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut menyukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan dan melayani masyarakat, (4) Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan; (5) Optimalisasi kelompok kerja guru. Begitu banyak peran yang harus diemban oleh seorang guru. Peran yang begitu berat dipikul dipundak guru hendaknya tidak menjadikan calon guru mundur dari tugas mulia tersebut. Peran-peran tersebut harus menjadi tantangan dan motivasi bagi calon guru. Berkenaan dengan peran dan fungsi guru, seseorang yang berorientasi pada kinerja harus memiliki

kriteria-kriteria tertentu. Menurut Hradesky dalam Susanto (2013:30) kriteria-kriteria individu yang berorientasi pada kinerja meliputi:

1. Kemampuan intelektual, yaitu suatu kemampuan yang meliputi kapasitas yang digunakan untuk berpikir secara logis, praktis, dan menganalisis sesuai konsep dan kemampuan mengungkapkan dirinya secara jelas.
2. Ketegasan, yaitu seorang guru perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis kemungkinan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat.
3. Semangat, yaitu seorang guru perlu memiliki upaya untuk bekerja secara aktif dan tidak mengenal lelah.
4. Berorientasi pada hasil, yaitu keinginan dari dalam diri guru untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan tugas dengan baik.
5. Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, yaitu seorang guru perlu melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi serta memiliki kemampuan untuk mengambil alih tanggungjawab.
6. Keterampilan interpersonal, yaitu kecenderungan yang dimiliki guru untuk menunjukkan perhatian pemahaman dan kepedulian terhadap orang lain.

7. Keingintahuan, yaitu seorang guru perlu memiliki kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang rumit secara objektif dan cepat dalam menilai sesuatu secara kritis.
8. Produktif, merupakan kemampuan guru untuk melakukan inisiatif secara mandiri dengan mengantisipasi permasalahan dan menerima tanggungjawab pekerjaan.
9. Keterbukaan, adalah kemampuan guru untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara langsung dan apa adanya.
10. Teknis dan pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku, serta tanggung jawab merupakan perilaku yang dijadikan sebagai kriteria yang perlu dimiliki guru agar kinerjanya dapat meningkat lebih baik lagi.

Azisah (2014:13) mengemukakan bahwa guru yang memiliki kinerja yang baik adalah guru yang memiliki kriteria tersebut, sehingga tugas mengajar yang diemban dilaksanakan dengan sepenuh hati. Terdapat dua katagori dasar atribusi: yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan

seseorang), misalnya; perilaku (dalam hal ini kinerja) dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik.

Meskipun demikian, faktor lain dapat juga berhubungan dengan kinerja, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan, atau pimpinan, kendala-kendala sumber daya, keadaan ekonomi, dan sebagainya. Guru adalah sosok yang dipercaya ucapannya dan ditiru tindakannya. Guru tidak hanya mengajar di kelas tetapi juga mendidik, membimbing dan menuntun serta membentuk karakter peserta didik menjadi lebih baik. Suprihatiningrum (2012:24) menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional yang memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada jenjang pendidikan tertentu.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal (1) ayat (1) menyatakan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”. Sejalan dengan hal tersebut, perencanaan pembangunan pendidikan masih terfokus pada pendidikan formal dalam konteks persekolahan, dan

cenderung melupakan pembangunan pendidikan keluarga. Perencanaan strategis harus meletakkan pilar pembangunan pendidikan bangsa pada empat pilar yaitu, pendidikan keluarga (informal), pendidikan persekolahan (formal), pendidikan non formal, pendidikan global, yang tertanam dalam nilai-nilai luhur, kepribadian bangsa, dan agama (Ambarita dan Nasrun, 2016:72).

Jika nilai-nilai luhur, kepribadian bangsa dan agama labil maka keempat pilar itu akan goyah bahkan akan runtuh, dengan demikian perencanaan pendidikan harus dimulai memadatkan nilai-nilai luhur, kepribadian bangsa dan agama sebagai titik tumpu keempat pilar pembangunan pendidikan bangsa. Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, pada bab II pasal 2 menyebutkan bahwa:

Pendidikan nasional berdasarkan pancasila dan undang-undang dasar negara Republik Indonesia tahun 1945. Pada pasal 3 menyebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mewujudkan tujuan dan mengembangkan fungsi dari pendidikan nasional tersebut maka guru merupakan ujung tombak dalam mewujudkannya. Guru merupakan factor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan. Peranan guru meliputi banyak hal, yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perencana pembelajaran, motivator dan sebagai evaluator”.

Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan. Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, Kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang

berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

Sebagaimana yang telah diuraikan tersebut bahwa guru menempati posisi strategis sebagai tenaga profesional, karena pada setiap diri guru terletak tanggung jawab untuk mengaktualkan fitrah insani subjek didik menuju suatu taraf kedewasaan atau kematangan tertentu. Dalam rangka itu guru tidak semata-mata sebagai “pengajar” yang hanya *transfer of knowledge* (alih ilmu), tetapi juga sebagai “pendidik” yang *transfer of values* (alih nilai/sikap) yang memberikan pengarahan dan bimbingan kepada subjek didiknya. Guru adalah salah satu komponen manusiawi (*brain ware*) dalam pembelajaran, yang berperan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan potensial dibidang pembangunan pendidikan. Model satuan pendidikan sebagai sistem akan menggambarkan kualitas dan inovatif yang dilakukannya, hal ini akan dipengaruhi oleh konteks, *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Berdasarkan kualitas *input* yang diperoleh akan dapat diperkirakan kualitas produktifitas, efisiensi internal, efisiensi eksternal, dengan demikian prosesnya akan mengikuti irama kualitas *input*.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut model satuan pendidikan dengan sistem yang baik tentu saja diperhatikan secara sungguh-sungguh relevansi ilmu pengetahuan yang diajarkan dengan kebutuhan hidup peserta didiknya, dengan pertimbangan dan persyaratan yang diperlukan, maka semua input diseleksi kemudian ditempatkan sesuai katagori yang sudah diidentifikasi. Selanjutnya, diproses sesuai persyaratan yang telah ditentukan. Hasilnya akan berguna bagi diri sendiri sebagai bekal hidup dan berguna bagi masyarakat sebagai bagian dari pembangunan bangsa. Dengan sistim yang demikian ini akan membekali peserta didiknya kemampuan mengembangkan dirinya dalam kehidupan, yaitu pengembangan akal dan kalbu yang dihasilkan dari proses pembelajaran di satuan pendidikan.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Hradesky dalam Susanto (2013:31) mengemukakan bahwa kinerja guru dapat dikategorikan sebagai unjuk kerja yang dicapai yaitu berupa kualitas individu yang diperlihatkan sebagai bagian dari tanggungjawab didalam pekerjaan. Pandangan yang dikemukakan ini merupakan tuntutan ideal bagi pelaksanaan tugas seorang guru, sebagaimana kita ketahui persoalan guru adalah persoalan kemanusiaan dan pendidik yang melekat di dalam pribadi guru hendaknya sebagai suri tauladan bagi anak

didiknya. Betapa besar jasa guru dalam membantu pertumbuhan dan perkembangan para peserta didik. Mereka memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan potensi anak. Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa dengan sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar, oleh karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya. Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana

menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya. Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktek, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun item secara benar, lebih jauh agar tes yang digunakan harus dapat memotivasi siswa belajar. Terkait dengan hal yang telah diuraikan tersebut, lebih lanjut Saud (2009:36-39) menjelaskan secara garis besar peran dan tugas pokok guru terbagi atas: “(1) Guru sebagai pengajar, (2) Guru sebagai pendidik, (3) Guru sebagai agen pembaharuan dan pembangunan masyarakat, dan (4) Guru yang berkewenangan berganda sebagai pendidik profesional dengan bidang keahlian lain selain kependidikan”. Secara umum dapat dijelaskan peran dan tugas pokok guru berawal dari selektivitas disiplin ilmu yang diperoleh merupakan cikal bakal dari sumber dan kajian ilmu sebagai wujud kemampuan dan kecakapan seseorang dalam melaksanakan aspek substansi ilmu dan metodologi bagaimana cara mempelajari dan mengajarkannya sampai seorang guru meraih martabat dan taraf hidup yang layak, mampu mengatasi perkembangan dan perubahan tuntutan, serta siap menghadapi persaingan global masa mendatang.

Mulyasa dalam Susanto (2013:32) mengemukakan bahwa peran dan fungsi guru sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah, peran dan fungsi tersebut yaitu: (1) Sebagai pendidik dan pengajar, yakni guru secara otomatis adalah sebagai pendidik dan pengajar yang harus memiliki kestabilan emosi, cita-cita, dan keinginan untuk memajukan muridnya; (2) Sebagai anggota masyarakat, yaitu setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat; (3) Sebagai pemimpin, yaitu setiap guru adalah pemimpin yang harus memiliki kepribadian; (4) Sebagai administrator, yaitu guru akan dihadapkan pada tugas administrasi yang harus dikerjakan, sehingga diperlukan pribadi yang jujur, teliti, dan rajin, dan (5) Sebagai pengelola pembelajaran, yaitu guru harus mampu menguasai berbagai metode dan memahami situasi belajar mengajar.

Berdasarkan dari pengertian dan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa peranan guru adalah sebagai prioritas utama dalam PBM dan memberdayakan sumber daya siswa serta evaluasi belajar. Selain itu guru sangat menentukan bakat, minat dan hasil kelulusan siswa, disamping itu pula guru memiliki tanggung jawab atas kompetensinya dalam

memacu mutu belajar secara optimal dan terintegrasi, inovatif, kreatif serta produktif dengan sasaran menghasilkan kualitas pendidikan.

BAB VIII

STRATEGI UNTUK MEMPENGARUHI DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH



Kemampuan memengaruhi orang lain merupakan salah satu dari keterampilan kepemimpinan inti yang dibutuhkan dalam setiap peran. Tanpa kemampuan untuk memengaruhi orang lain, kemampuan Anda untuk membuat apa yang Anda impikan menjadi kenyataan tetap sulit dipahami karena, bagaimanapun juga, tidak ada yang dapat melakukannya sendiri. Tanpa kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, hal-hal yang benar-benar penting dalam pekerjaan dan kehidupan tidak dapat dicapai. Pemimpin yang efektif tidak hanya memerintah; mereka menginspirasi, membujuk, dan mendorong. Para pemimpin memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kelompok, mengarahkan individu ke tujuan bersama, dan menarik komitmen untuk mencapai hasil.

Strategi pemimpin dalam mempengaruhi

Dalam bisnis, strategi mempengaruhi adalah seni merencanakan dan membangun pengaruh di antara publik, pelanggan, pelanggan potensial, atau karyawan. Kunci untuk membangun pengaruh strategis adalah mengetahui jenis kehadiran dan pengaruh apa yang ingin Anda miliki dan kemudian membangun dan memelihara jaringan hubungan yang beragam untuk menumbuhkan pengaruh itu. Jaringan yang beragam adalah jaringan bisnis dan sosial yang terdiri dari berbagai jenis orang, termasuk vendor dan personel kontrak yang berharga. Keragaman hubungan membangun lingkaran pengaruh yang lebih luas.

1. Identifikasi apa yang Anda wakikan

Mengklarifikasi apa yang saat ini diwakili oleh perusahaan Anda kepada publik, dan apa yang Anda ingin perusahaan wakili pada akhirnya adalah dasar untuk merancang dan memasarkan bisnis secara strategis. Sebelum pelanggan dapat merasakan hubungan dengan bisnis, bisnis tersebut harus memantapkan dirinya sebagai sumber daya atau ahli di bidang tertentu. Perusahaan yang secara strategis merencanakan pengaruh mereka telah berhasil mengidentifikasi bidang keahlian mereka, mengetahui jenis citra apa yang ingin mereka ciptakan,

menetapkan proses dan mekanisme untuk berinteraksi dengan dan menanggapi audiens dan terus membangun hubungan yang mendorong pengaruh dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan.

2. Membangun hubungan

Hubungan bisnis dibangun seiring waktu melalui setiap tindakan yang diambil bisnis. Melacak hubungan dan detail interaksi dan percakapan dengan kontak adalah strategi pengaruh yang membantu pemilik bisnis, staf penjualan, dan bahkan asisten administrasi membangun kunci kesinambungan, integritas, dan profesionalisme untuk pengaruh strategis. Basis data kontak yang dirancang untuk membantu merekam detail hubungan, seperti tanggal, acara, topik, dan data pribadi kontak, adalah alat berguna yang mengingatkan karyawan tentang interaksi dan hasil di masa lalu. Praktik, seperti mengirim kartu ulang tahun, kupon, gratis atau undangan, dapat memupuk hubungan bisnis dan pelanggan.

3. Menjaga relasi

Karena hubungan dibangun dari waktu ke waktu, mengabaikan hubungan bisnis setelah beberapa tindakan awal dapat membangun kebencian dan pengaruh yang lebih rendah sebelum hubungan terjalin. Alat untuk memelihara hubungan

bisnis termasuk sistem umpan balik pelanggan yang memungkinkan komentar dan pemungutan suara, alat media sosial, seperti Facebook dan Twitter dan alat preferensi pelanggan di akun pengguna. Intinya adalah membuat kontak yang sesuai dan konsisten secara strategis untuk menjaga hubungan dan membangun pengaruh.

BAB IX

PENUTUP



Profesionalisme kepala sekolah dapat merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja guru, karena melalui jalinan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara demokratis dan persuasif, maka akan mendorong para guru melaksanakan dengan penuh kesadaran dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta inovasi pembelajaran secara lebih baik, yang merupakan gambaran kinerja guru. Dengan demikian agar kinerja guru semakin meningkat melalui penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara demokratis, maka dapat melakukannya melalui rapat yang terencana dan terprogram terkait peningkatan kinerja guru.

Organizational citizenship behavior menunjukkan perilaku para guru adanya kepekaan dan cepat tanggap terhadap lingkungan kerja yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya dilakukan dengan baik dan dinamis akan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerjanya. Sehingga perlu ditingkatkan dengan menyalurkan

kesukarelaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di sekolah secara rutin dan penuh tanggungjawab.

Demikian juga dengan imbalan sangatlah penting untuk diperhatikan, sebab berkaitan langsung dengan harkat hidup dan kebutuhan pokok sehari-hari dalam melakukan setiap kegiatan yang ada kaitannya dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru di sekolah. Secara umum jika seseorang merasa terpenuhi segala kebutuhan dirinya atas imbalan yang diterimanya, maka akan termotivasi untuk melakukan segala sesuatu khususnya yang berkaitan erat dengan kinerjanya,

Hendaknya kepala sekolah memberikan petunjuk kerja kepada para guru agar dalam melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih mudah. Selanjutnya, berusaha menghindari melakukan peneguran di depan umum apabila ada guru yang melakukan kesalahan dalam pekerjaannya serta terus membimbing agar guru lebih nyaman dalam bekerja. Selain itu pula, hendaknya memperbaiki dan mempertahankan pola yang sudah baik selama ini dan meningkatkan nilai-nilai gaya kepemimpinan yang positif agar dapat meningkatkan motivasi berprestasi yang sekaligus meningkatkan kinerja guru. Mengaktualisasikan diri agar senantiasa mempertahankan dan meningkatkan motivasi

berprestasi guru dengan melakukan *treatment* yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kecocokan dari bidang pekerjaan masing-masing. Agar suasana rileks dan bersahabat maka perlu diadakan liburan bersama sesekali sebagai bagian dari pendekatan hubungan kekeluargaan dalam mempererat tali persaudaraan sehingga bisa membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dijalankan tetapi tetap mengacu pada norma dan aturan yang berlaku.

Hendaknya guru turut berperan aktif dalam menjaga kestabilan kondisi atau suasana organisasi yang baik, berupaya membangun kompetisi yang sehat dalam tim kerja, menjalin komunikasi yang baik terhadap rekan kerja dengan cara mau memberikan bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selanjutnya, mampu mendesain teknik penyelesaian pekerjaannya agar lebih menarik sehingga mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan mencapai target yang diharapkan secara efektif dan efisien. Selain itu, bersedia mendengarkan pendapat dari guru lain saat berdiskusi baik formal (forum diskusi, rapat, dan sebagainya) maupun nonformal, serta memiliki kemampuan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Isbandi Rukminto. Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial: Dasar-Dasar Pemikiran. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994.
- Adiwiyoto, Anton. Mengembangkan Kepemimpinan dalam Diri Anda. Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1995.
- Anonim. Panduan Manajemen Sekolah. Jakarta: Depdikbud Dikdasmen, 2000.
- Asnawi, Sahlan. Teori Motivasi dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: Studia Press, 2002.
- Bafadal, Ibrahim. Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Badeni. (2014). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Baron, Robert A. Behavior in Organizations. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Cribbin, James J. Kepemimpinan, Strategi Mengefektifkan Organisasi. Terjemahan Rochmulyati Hamzah. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1990.
- Curtis, James Floyd, dan Jerry Winsor. Business and Professional Communication. New York: Harper Collins Publisher, 1992.

- Deddy Mulyana dan Gembirasari. Bandung: Remaja Rosdakarya,1996.
- Effendi, Onong Uchjana. Dimensi-Dimensi Komunikasi. Bandung:Alumni, 1986.
- Gerungan. Psikologi Sosial. Bandung: Erisco, 1996.Gunung Agung,1995.
- Hasibuan, Malayu. Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah. Jakarta: Bumi Aksara,2001.
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Tangerang: Rajawali Pers.
- Locke, Edwin A. Esensi Kepemimpinan. Terjemahan Aris Ananda. Jakarta: Mitra Utama,2002.
- Manulang.Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Mentawai, Hasan. Persoalan Guru di Pertengahan Masyarakat. (<http://www.asian.gu.edu.au/mentawai/pot9.htm>).
- Nasution, M.N. Manajemen Peningkatan Mutu. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Nawawi,Hadari.Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas. Jakarta:
- Papu,Johanes.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi(<http://www.e-psikologi.com/masalah/faktor.htm>)
- Pareek, Udai. Perilaku Organisasi (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. 1996.

- Rakhmat, Jalaluddin. Psikologi Komunikasi. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Sastropoetro, Santosa. Pendapat Publik, Pendapat Umum dan Pendapat Khalayak dalam Komunikasi Sosial. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1990.
- Siagian, Sondang. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta. 1994.
- Sudarmo, Indriyo Gito dan Nyoman Sudita. Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Supartini, Elis, Motivasi Kerja Guru dalam Mengembangkan Kurikulum di Sekolah (http://www.depdiknas.go.id/publikasi/buletin/Pppg_Terulis08_2001/motivasi_kena.guiu.ntm)
- Supratiknya, Komunikasi Antarpribadi. Yogyakarta: Kanisius. 1995.
- Thoha, Miftah. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- Tjiptono, Fandi. Prinsip-prinsip Total Quality Service. Yogyakarta: Andi, 2000.
- Tubbs, Stewart L. dan Sylvia Moss. Human Communication. Terjemahan
- Tunggal, Amin Wijaya. Manajemen Suatu Pengantar. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.

- Umar, Husein. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahjosumidjo. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992.
- Winardi. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Ya'qub, Hamzah. Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan.
- Yukl, Gary. Kepemimpinan dalam Organisasi. Terjemahan Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2013). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.