

Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd



KEORGANISASIAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

KEORGANISASIAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd

**Mitra Ilmu
2022**

KEORGANISASIAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU

Penulis :

Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd

ISBN: 978-623-8211-45-6

Editor :

Dr. Sudadi, 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 2022

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 PENGORGANISASIAN DALAM KERANGKA MANAJEMEN SEKOLAH.....	9
BAB III KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH.....	20
BAB IV MOTIVASI DALAM BEKERJA.....	33
BAB V DEFINISI KINERJA GURU	55
BAB VI KINERJA GURU DALAM MENGAJAR	61
BAB VII PERANAN DAN FUNGSI KINERJA GURU	65
BAB VIII KEORGANISASIAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU	86
BAB IX PENUTUP.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	93

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 **“Keorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru”**.

Banyak cara untuk meningkatkan motivasi kerja guru di antaranya adalah memberikan insentif baik insentif yang bersifat finansial maupun non finansial, merencanakan promosi yang jelas. memberikan kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan iklim dan budaya kerja yang sehat. menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, memperhatikan komunikasi antar pribadi para guru, memperhatikan kepuasan kerja guru, memberikan kesempatan pengembangan diri dengan melanjutkan studi atau mengikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan, dan lain-lain..

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 2022

Penyusun

BAB I

PENDAHULUAN



Berbagai perubahan di era pengetahuan ekonomi global sekarang ini memiliki dampak luas secara ekonomi, sosial, budaya dan politik serta mempengaruhi berbagai aspek dari kehidupan individu maupun organisasi, termasuk sekolah (misalnya, Limerick, Cunnington & Crowther, 2002; Walker & Dimmock, 2000). Dari segi organisasi dan kelembagaan, iklim keterbukaan di era globalisasi ini mereduksi otonomi dan kendali pemerintah seperti halnya terjadi pada fenomena desentralisasi pendidikan. Globalisasi kini telah menyentuh berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan. Globalisasi mempengaruhi perubahan maksud dan tujuan pendidikan, kurikulum, strategi pengajaran, kepemimpinan, manajemen, administrasi, penilaian, evaluasi dan sertifikasi.

Di lain pihak, nirbatas dari globalisasi menumbuhkan sikap kebangsaan dan bagaimana memosisikan suatu bangsa dalam interaksi dan daya saing internasional. Hal ini yang menyebabkan munculnya pandangan bagaimana membangun visi pendidikan nasional yang menghasilkan sumber daya manusia berkualitas sehingga dapat bertahan dan memimpin di era penuh perubahan ini (misalnya Power, 2000). Reformasi di bidang pendidikan yang sedang terjadi di berbagai belahan dunia adalah 1) perubahan dari model manajemen berbasis sentralisasi menjadi desentralisasi, 2) meningkatnya intervensi pemerintah untuk meningkatkan capaian pendidikan; 3) penekanan pada kinerja, efisiensi dan akuntabilitas; 3) komodifikasi pendidikan; dan 4) pengaruh masyarakat (pasar) dan kompetisi antara sekolah. Perubahan tersebut tentunya mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Implikasi dari perubahan tersebut adalah tingginya ekspektasi dan kinerja intensif dari kepala sekolah untuk menangani perubahan eksternal, konsolidasi internal, pemanfaatan sumber daya dan akuntabilitas publik. Tidak diragukan lagi bahwa

ekonomi global dan reformasi pendidikan tentunya memerlukan bentuk baru dari pendidik dan kepala sekolah yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat ekonomi pengetahuan (knowledge-based society) (Chapman, Sackney & Aspin, 1999). Hal ini dikarenakan sekolah merupakan miniature masyarakat masa depan. Pandangan ini kembali menguatkan pemikiran mengenai perlunya pembentukan budaya belajar sepanjang hayat (lifelong learning), yaitu kemampuan untuk mengetahui bagaimana belajar yang membekali kemampuan bertahan dan bersaing di setiap perubahan yang dihadapi. Untuk menumbuhkan budaya seperti itu maka faktor kepemimpinan menjadi penting karena kepala sekolah memiliki peran sentral dalam membangun platform perubahan sistemik di sekolah..

Berkaitan dengan pembenahan ketenagaan, khususnya guru, perlu mendapat perhatian, tanpa bermaksud mengecilkan peran dari faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan mutu pendidikan seperti sarana, lingkungan, kurikulum, perpustakaan, laboratorium

bahkan manajemen sekolah. Hal ini dapat dimengerti karena dalam kegiatan pendidikan, guru memegang posisi paling strategis.

Menurut Nawawi, guru merupakan figur yang memiliki karakteristik tertentu yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga memiliki tanggung jawab yang besar bagi pencapaian tingkat perkembangan dan kedewasaan peserta didik. Dengan demikian guru tidak hanya memiliki tugas mengajar peserta didik saja, melainkan juga dituntut sebagai pendidik. Sebagai pengajar, guru berperan dalam melakukan proses transfer ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan sebagai pendidik guru harus mampu mengarahkan peserta didik kepada perilaku yang baik, menumbuhkan kreativitas siswa, memberi motivasi dan aktualisasi diri pada peserta didik ke arah pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Motivasi guru dalam bekerja sangat berkaitan dengan apa yang menjadi keinginan-keinginannya, harapan-harapannya dan berbagai tujuan yang hendak dicapainya. Hal ini akan mempengaruhi perilaku dan sikapnya dalam bekerja, apakah sebagai seorang pemalas, acuh tak acuh, antusias, bahkan

menjadi seorang yang mampu bekerja dalam tantangan dan tekanan. Profesi guru saat sekarang ini dimana arus informasi dan perubahan begitu cepat dan kompleks, dituntut tidak saja harus memiliki seperangkat pengetahuan dan kemampuan yang memadai tetapi juga harus memiliki motivasi kerja yang kuat. Namun dalam kenyataannya, permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru tidaklah sederhana dan hal itu mempengaruhi rendahnya motivasi mereka dalam bekerja. Salah satu masalah yang mengemuka adalah kurangnya tenaga guru, baik dari kuantitas maupun kualitas, guru mengajar tanpa persiapan yang matang dan sekedar menyampaikan materi ajar, pengajaran terasa monoton dan membosankan, serta ditambah dengan kurangnya motivasi dalam melaksanakan tugasnya.

Gambaran lain dari pekerjaan guru ditinjau dari aspek finansial, merupakan pekerjaan yang tidak menarik. Pendapatan yang diperoleh guru dibanding dengan tugas dan tanggung jawabnya masih sangat jauh. Sebagai manusia, guru memerlukan hidup yang normal dan wajar, akan tetapi hal ini tidak diperolehnya dari pendapatannya sebagai guru. Akibatnya konsentrasi dan motivasi kerja guru menjadi rendah.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, rendahnya motivasi kerja guru ditunjukkan oleh beberapa hal, antara lain: (1) guru hadir di sekolah hanya ketika terdapat jam mengajar, padahal sebagai seorang guru yang berstatus PNS, guru seharusnya hadir di sekolah setiap hari kerja baik terdapat jam mengajar maupun tidak; (2) guru seringkali tidak memperhatikan pencapaian prestasi belajar siswa, dan terkesan kurang peduli apakah siswa sudah menguasai materi pelajaran yang diberikan atau belum; (3) pengajaran yang dilakukan guru di sekolah cenderung monoton, hanya menggunakan metode ceramah untuk penyampaian materi pelajaran dan kurang memanfaatkan media praktek yang tersedia di sekolah.

Dari gambaran di atas nampak bahwa guru dihadapkan pada banyak permasalahan menyangkut dirinya sebagai pendidik maupun sebagai manusia. Sebagai pendidik, guru dihadapkan pada tanggung jawab bagi pencapaian perkembangan maupun kedewasaan peserta didik melalui proses penanaman nilai-nilai, transfer ilmu pengetahuan dan teknologi dimana guru memiliki peran sentral bagi berlangsungnya proses tersebut. Untuk itu, guru seharusnya perlu mengimbanginya dengan senantiasa melakukan proses belajar dan mengembangkan diri terus menerus agar dapat berperan sentral sebagaimana tersebut di atas. Bahkan untuk

mengemban tanggung jawab yang begitu besar tersebut diperlukan dukungan dari pihak lain seperti orang tua, masyarakat (termasuk tokoh dan media publik), serta keinginan politis dari pemerintah.

Di sisi lain guru dihadapkan pada persoalan-persoalan sebagai manusia seperti rendahnya kompensasi, tingginya tuntutan kurikulum, merosotnya moral dan kenakalan siswa. Dengan penghasilan yang hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, rasanya sulit bagi guru untuk mengembangkan diri, misalnya membeli buku panduan dan majalah ilmiah, membeli komputer, mengakses internet dan sebagainya. Beban itu akan semakin berat apabila rendahnya prestasi belajar dan kenakalan siswa seperti tawuran pelajar serta merosotnya moral hanya ditudingkan kepada guru sementara masih banyak pihak-pihak lain yang harus ikut bertanggung jawab. Persoalan tersebut hanya sebagian dari persoalan yang dihadapi guru sehingga guru cenderung kurang memiliki motivasi dalam bekerja.

Banyak cara untuk meningkatkan motivasi kerja guru di antaranya adalah memberikan insentif baik insentif yang bersifat finansial maupun non finansial, merencanakan promosi yang jelas. memberikan kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan iklim dan budaya kerja

yang sehat. menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, memperhatikan komunikasi antar pribadi para guru, memperhatikan kepuasan kerja guru, memberikan kesempatan pengembangan diri dengan melanjutkan studi atau mengikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan, dan lain-lain.

BAB II

PENORGANISASIAN DALAM KERANGKA MANAJEMEN SEKOLAH



a. Makna Organisasi Sekolah

Dalam Kerangka Fungsi Manajemen Sekolah Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin, *organum*, yang berarti alat, bagian, unsur, unit, anggota, atau badan. Secara definisi, organisasi adalah unit sosial yang sengaja dibangun atau distrukturkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks institusi persekolahan, organisasi dapat didefinisikan sebagai unit sosial yang berbasis pada ideologi akademik dan/atau vokasional yang sengaja dibangun dan distrukturkan untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Tujuan itu idealnya dicapai melalui proses yang elegan berupa suasana yang kondusif, iklim sehat, berbasis realitas, dan manusiawi, dengan hasil yang optimum. Frasa “tujuan tertentu” bermakna mengakses, menunjukkan empati, dan membangun simpati terhadap institusi dan proses yang ada di

dalamnya bagi keberhasilan mencapai standar kognitif, afektif, dan psikomotor yang dikehendaki dan dimungkinkan. Inisiatif dan praksis pencapaian tujuan itu dilakukan melalui sistem kerja sama.

b. Tiga Pendekatan Organisasi

Organisasi sekolah dapat didekati dari tiga pendekatan. Pertama adalah pendekatan struktural. Istilah struktur merujuk pada bagaimana pekerjaan keorganisasian dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal. Secara struktural, sekolah diorganisasikan dengan struktur tertentu sehingga komunitas sekolah ada yang menduduki posisi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bimbingan konseling (BK), kepala sub bagian tata usaha, staf tata usaha, wali kelas, guru, organisasi siswa, dan sebagainya. Pendekatan ini juga memandang institusi persekolahan sebagai unit struktur atau bagian dari siprastruktur yang lebih besar, dalam hal ini Depdiknas atau Dinas Diknas. Kalau efisiensi yang diutamakan maka struktur organisasi sekolah sebaiknya ditata seramping mungkin. Sebaliknya, kalau target partisipasi dan kaderisasi yang diutamakan, struktur yang gemuk dapat ditoleransi.

Dilihat dari perspektif yang lebih luas, organisasi sekolah merupakan subunit struktur dari suprastruktur yang lebih besar. Idealnya, suprastruktur tidak memposisikan organisasi institusi persekolahan sebagai perpanjangan tangan atau unit birokrasi semata-mata, tetapi sebagai unit yang dalam batas-batas cukup luas dapat berkreasi menurut kaidah-kaidah Manajemen Sekolah. Sinergi antara “suprastruktur” dan “infrastruktur” digerakkan oleh peraturan, anggaran dasar, dan visi secara simultan. Penataan struktur organisasi sekolah harus mampu menjelaskan hal-hal berikut ini.

- 1) Rantai komando untuk menjelaskan siapa berada pada posisi mana dan bertanggung jawab kepada siapa. Sebutan rantai komando disini tidak identik dengan perilaku otoriter, tetapi sebatas untuk memperlancar tugas-tugas administratif semata.
- 2) Wewenang atau otoritas mengacu pada hak-hak yang inheren untuk memerintah, mendelegasikan atau melimpahkan kewenangan, dan mengharapkan perintah atau pendelegasian atau pelimpahan wewenang itu dipatuhi.

- 3) Kesatuan komando merujuk pada komitmen untuk mengamankan konsep garis wewenang dengan tetap membuka peluang untuk berperilaku kreatif pada tingkat praksis.
- 4) Rentang kendali atau jumlah tingkat manajerial yang dimiliki oleh sebuah organisasi sekolah.
- 5) Fungsi merujuk pada siapa mengerjakan apa, pada situasi seperti apa, dengan sumber daya macam apa, dan untuk tujuan apa.
- 6) Formalisasi merujuk pada pembakuan kerja untuk masing-masing unit dengan uraian tugas tertentu.

Kedua adalah pendekatan fungsional. Struktur organisasi sekolah yang ditata sedemikian rupa bukan untuk membentuk “kelas sosial” di lingkungan institusi persekolahan, melainkan agar masing-masing orang atau kelompok orang yang duduk pada unit struktur itu dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara dinamis, efektif, dan efisien. Idealnya, organisasi sekolah distrukturkan sesuai dengan fungsinya. Orang-orang yang duduk pada masing-masing struktur itu harus terpercaya dan dipercaya secara fungsional, otonom dalam tugas, tetapi tetap sinergis dalam bertindak. Setiap orang harus bekerja berbasis visi

dengan kriteria proses dan hasil yang jelas. Mereka yang duduk atau menerima tawaran untuk duduk pada unit struktur harus memiliki antusiasme dan komitmen untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kalau sebatas nama, sebaiknya tidak masuk dalam struktur keorganisasian institusi persekolahan.

Ketiga adalah pendekatan struktural-fungsional. Struktur institusi persekolahan perlu ditata secara benar dan setiap orang yang berbeda pada struktur organisasi sekolah melakukan tugas pokok dan fungsinya secara benar. Mereka harus bekerja secara benar dan mengerjakan yang benar. Misalnya, kalau di dalam sebuah kepanitiaan yang dibentuk oleh sekolah, tidak akan mengurus surat-menyurat atau dokumentasi, tidak perlu ditunjuk sekretaris atau petugas kesekretariatan atau seksi dokumentasi.

Tugas dan Wewenang

1. Kepala Sekolah

Tugas pokok Kepala Sekolah ini diuraikan dalam dua bagian besar yaitu 1) Prosedur Standar Operasi (*Standard Operation Procedure*) Tugas Kepala Sekolah. 2) Proses dan Pendekatan Interpersonal dalam Menjalankan Tugas Sebagai Kepala Sekolah.

- a. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (Edukator).
- b. Kepala Sekolah Sebagai leader.
- c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator.
- d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor
- e. Kepala Sekolah Sebagai Inovator.
- f. Kepala Sekolah sebagai Motivator.

2. Komite Sekolah

- a. Menghimpun dan menggali sumber dana dari masyarakat luas untuk meningkatkan kualitas pelayanan di sekolah.
- b. Mengelola dana yang bersumber dari masyarakat luas untuk kepentingan peningkatan layanan pendidikan yang bermutu.
- c. Menampung dan menyalurkan kontribusi masyarakat yang berupa material dan non material (tenaga, pikiran) yang diberikan kepada sekolah.
- d. Mengevaluasi pelaksanaan program sekolah sesuai dengan kesepakatan dengan pihak sekolah, meliputi : pengawasan penggunaan sarana dan prasarana sekolah, pengawasan keuangan secara berkala dan berkesinambungan.
- e. Mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi sekolah dan mencari solusinya bersama pihak sekolah.

3. Tata Usaha

- a. Mengkoordinasi tugas –tugas yang diberikan oleh pimpinan,
- b. Memonitor pekerjaan staf administrasi dan tenaga harian,
- c. Mengelola dan mempertanggung jawabkan pengeluaran rumah tangga,
- d. Membuat konsep surat dinas dan/atau mengetik konsep surat pimpinan,
- e. Mengelola surat-surat yang masuk dan keluar

4. Wakasek Kurikulum

1. Penetapan kebijakan mutu dalam standarSKL isi, proses, dan penilaian.
2. Menyusun program, mengatur pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran,
3. Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran,
4. Mengelola informasi dan web bidang peningkatan mutu pembelajaran
5. Menyusun jadwal dan pelaksanaan ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ulangan kenaikan kelas serta ujian akhir sekolah & nasional,

6. Menyusun anggaran kegiatan,
7. Menerapkan kriteria persyaratan naik/tidak naik dan kriteria penjurusan serta kriteria kelulusan,
8. Mengatur jadwal penerimaan buku Laporan Penilaian Hasil Belajar dan Ijazah,
9. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan administrasi guru,
10. Membina kegiatan MGMP.

5. Wakasek Kesiswaan

1. Menyusun program pembinaan siswa / OSIS dan melakukan pembinaan OSIS,
2. Membina dan mengkoordinasikan pelaksanaan keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kerindangan, kekeluargaan, dan ketaqwaan,
3. Melaksanakan pemilihan calon siswa eladan dan calon siswa penerima beasiswa,
4. Memilih siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah,
5. Terbinanya kegiatan sanggar MGMP/media,
6. Tersusunnya laporan pendayagunaan sanggar MGMP/media,
7. Terlaksananya pemilihan guru teladan,

8. Terbinanya kegiatan lomba-lomba bidang non akademis,
9. Mengatur mutasi siswa,
10. Menyusun program kegiatan ekstrakurikuler,
11. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala.

6. Wakasek Sarpras

1. Menyusun rencana kebutuhan sarana prasarana sekolah yang mengacu kepada Rencana Kerja Tahunan sekolah,
2. Mengelola informasi dan web bidang peningkatan dan pemberdayaa sarana,
3. Menyusun program dan mengkoordinir pemeliharaan inventaris sekolah,
4. Merumuskan dan mengusulkan anggaran,
5. Mengkoordinasikan dan mengadministrasikan pendayagunaan sarana prasarana sekolah,
6. Mengelola alat-alat pembelajaran,
7. Melakukan koordinasi dengan Kepala TAS dalam pelaksanaan tugas Staf TAS,
8. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala.

7. Wakasek Humas

1. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua / wali siswa,
2. Membina hubungan sekolah dengan Komite Sekolah,
3. Membina pengembangan hubungan antar sekolah dengan lembaga-lembaga pemerintah, dunia usaha - dunia industri, dan lembaga sosial lainnya,
4. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala.

8. Koordinator BK

1. Mengkoordinasikan para guru pembimbing,
2. Mengusulkan kepada kepala sekolah dan mengusahakan bagi terpenuhinya tenaga, prasarana dan sarana, alat dan perlengkapan pelayanan bimbingan dan konseling,
3. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan pelayanan bimbingan dan konseling kepada kepala sekolah.

9. Pengajar

1. Menyusun RPP dan Silabus serta mengimplementasikannya,
2. Ikut berperan aktif dalam menegakan disiplin siswa,

3. Bertanggung jawab terhadap kebersihan dan penghijauan ruang kelas dan ruang praktikum,
4. Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya,
5. Berkoordinasi dengan guru BK untuk melaksanakan penanganan siswa dan home visit,
6. Berkoordinasi dengan seluruh wakabid

BAB III

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH



Pemimpin akan muncul jika ada sekelompok orang bekerja yang melakukan aktivitas bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapai tujuan bersama (Gibson dalam Sudarmayanti, 2002: 272).

Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain/bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik. Pengertian lain bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok (Miftah Toha, 2004: 9).

Pengertian juga mengungkapkan bahwa pemimpin ditentukan oleh bakat dan kemampuan/kepandaian. Bakat yaitu sifat yang dibawa sejak lahir sedang kemampuan atau kepandaian yaitu suatu kemampuan yang dicapai karena belajar atau berlatih secara teori maupun praktek mengenai kepemimpinan untuk bertindak sebagai pemimpin. Di dalam prakteknya akan lebih baik apabila kedua hal tersebut ada pada diri seorang pemimpin, yaitu kemampuan untuk

mempengaruhi dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan atau suatu organisasi.

Kepemimpinan berkaitan dengan sebuah organisasi bahwa kepemimpinan sebagai pencerminan suatu kualitas organisasi sebagai sistem yang memiliki karakteristik. Konsep tersebut menjadi gambaran bahwa maju dan mundurnya suatu organisasi sangat tergantung dari pemimpin.

Lembaga pendidikan atau sekolah sebagai organisasi formal merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen. Dari komponen yang ada seorang pemimpin harus mengetahui dan memberdayakan bawahannya untuk mengerjakan tugas.

Sehubungan dengan jabatan sebagai kepala sekolah sebenarnya terdapat tiga peran yaitu: 1) Kepala Sekolah sebagai pemimpin sekolah, 2) Kepala Sekolah sebagai manajer dan 3) Kepala Sekolah sebagai administrator.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu mengarahkan, mempengaruhi, memberi pengertian atau sejenisnya kepada staf untuk bekerja mencapai tujuan. Sedang kepala sekolah sebagai manajer berkaitan dengan pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pelaporannya. Kepala sekolah sebagai administrator berkaitan dengan jabatan dalam keorganisasian yaitu terkait dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab seperti halnya dikemukakan Wirawan (2002: 17) bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses bukan sesuatu yang terjadi

seketika. Istilah proses dalam istilah kepemimpinan ini terdiri dari masukan, proses dan keluaran.

Pemimpin mempunyai peranan sebagai subyek yang aktif, kreatif dalam menggerakkan orang baik sebagai individu maupun kelompok/organisasi dalam pencapaian tujuan/visi, secara efektif.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategi dalam kerangka manajemen dan kepala sekolah merupakan salah satu faktor terpenting dalam menunjang keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kepala sekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertugas menghimpun, memanfaatkan, mengoptimalkan seluruh potensi dan SDM, sumber daya lingkungan (sarana dan prasarana) serta sumber dana yang ada untuk membina sekolah dan masyarakat sekolah yang dikelolanya.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kualitas kepemimpinan menurut Rodger D. Callons dalam Timpe (1993: 38-40) telah diidentifikasi sejumlah ciri-ciri pemimpin yang berhasil diantaranya adalah kelancaran berbicara, kemampuan untuk memecahkan masalah, kesadaran akan kebutuhan, keluwesan, kecerdasan, kesediaan menerima tanggung jawab, ketrampilan sosial dan kesadaran akan lingkungan.

Pemimpin sebagai suatu atribut yang terdiri dari 12 karakteristik yaitu : 1) vitalitas dan stamina fisik, 2) inteligensia, 3)

kemampuan menerima tanggung jawab, 4) kompetensi penugasan, 5) memelihara kebutuhan orang lain, 6) terampil berurusan dengan orang lain, 7) ingin berhasil, 8) kemauan bermotivasi, 9) keberanian, keteguhan dan ketahanan pribadi, 10) kemampuan menenangkan perasaan, 11) kemampuan manajemen, memutuskan dan menetapkan, 12) adaptasi dan fleksibilitas (Salusu, 1996: 210).

Berdasarkan beberapa sifat pemimpin di atas maka pemimpin merupakan orang pilihan yang mempunyai sifat-sifat unggul dibanding dengan lainnya dalam satu kelompok.

Di samping sifat, fungsi dan kualitas terdapat implikasi dari sifat-sifat, perilaku, pengetahuan, dan fungsi dalam pelaksanaan sehari-hari dengan cara atau gaya tersendiri agar berhasil sesuai dengan harapan.

Terdapat 2 dua gaya yang digunakan oleh pemimpin yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan.

Gaya pemimpin yang berorientasi pada tugas yaitu mengarahkan dan mengawasi secara ketat bawahannya untuk memastikan bahwa tugas dijalankan dengan memuaskan. Gaya pemimpin yang berorientasi pada karyawan yaitu mencoba memotivasi karyawan bukan mengendalikan karyawan (Linkert dikutip oleh James AF Stoner, 1982: 120).

Terdapat 8 tipe kepemimpinan yaitu 1) tipe kharismatik, 2) Tipe paternalistik dan maternalistis, 3) tipe meliteristis, 4) tipe

otokratis, 5) tipe laissez faire, 6) tipe populastis, 7) tipe administratif atau eksekutif, 8) tipe demokratis.

Berdasarkan pendapat Gary Yukl, 2002: 6, dijelaskan berbagai ukuran dari keberhasilan pencapaian tujuan yang disebabkan oleh kepemimpinan dapat dilakukan secara langsung maupun secara tidak langsung.

Kinerja Guru

Kinerja merupakan hasil kerja seluruh aktivitas dari seluruh komponen sumber daya yang ada.

Kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan norma maupun etika (Suryadi Prawiro Sentono, 1999: 1).

Guru adalah seorang yang berdiri di depan kelas untuk menyam-paikan ilmu pengetahuan dan sebagai orang yang banyak digugu dan ditiru. Menurut UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Guru adalah seorang tenaga profesional yang dapat menjadikan murid-muridnya mampu merencanakan, menganalisis

dan menyimpul-kan masalah yang dihadapi (Syafudin Nurdin, 2005: 7).

Seorang guru tidak hanya terbatas pada status sebagai pengajar saja, namun peranan guru lebih luas lagi yaitu sebagai penyeleng-gara pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan/mutu pro-duktivitas.

Kinerja seseorang sangat ditentukan oleh pengalaman, latihan, pendidikan dan karakteristik mental serta fisik, di samping itu kinerja juga dipengaruhi oleh aspek bahasa, aspek hukum, kebudayaan setempat yang merupakan tambahan spesifik penting lainnya.

Untuk penilaian kinerja oleh John Suprihanto, 1996: 2 dapat di-tujukan pada berbagai aspek yaitu; 1) kemampuan kerja, 2) kerajin-an, 3) disiplin, 4) hubungan kerja, 5) prakarsa dan kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Hal yang mudah mempengaruhi kinerja adalah imbalan yang diperoleh, hadiah yang diberikan baik hadiah dari luar maupun dari dalam akan dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Hadiah ter-sebut dapat memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan lebih baik.

Sesuatu yang paling berperan untuk memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan lebih baik adalah adanya hadiah. Disamping hal tersebut juga diperlukan kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian penghargaan.

Kinerja guru sebagai tenaga kependidikan dan sebagai karyawan/ pegawai negeri sipil baik di lembaga/yayasan sekolah,

berperan sebagai pengelola pendidikan. Maka sebagai seorang guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah dalam rangka mencapai tujuan, terkait dengan prestasi belajar siswa.

Pendidik/guru sebagai unsur yang sangat strategis dan sebagai ujung tombak dalam merealisasikan tujuan untuk mewujudkan produktivitas sekolah yang berkualitas. Pendidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi; 1) kompetensi pedagogik, 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi profesional, dan 4) kompetensi sosial (PP 19/2005: 23-24).

Dengan demikian kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah baik sebagai pendidik dan pengajar dalam rangka mencapai tujuan yaitu mewujudkan lulusan/prestasi belajar siswa yang optimal.

Budaya Organisasi Sekolah

Budaya adalah sumber keunggulan kompetitif utama berkelanjutan yang kemungkinan timbul sebagai pemersatu dalam organisasi sistem, struktur dan karir (Subir Chowdhury, 2005: 327). Budaya sebagai semua temu hasil karya, rasa dan cipta masyarakat.

Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan, kebendaan dan kebudayaan jasmaniah dalam upaya menguasai alam sekitarnya. Rasa meliputi jiwa manusia, mewujudkan segala kaidah-kaidah dan nilai-nilai kemasyarakatan dalam arti luas, di dalamnya meliputi ideologi, kebatinan, kesenian serta segala pengetahuan dan teknologi (Soerjono Soekanto, 1993: 166).

Sekolah merupakan suatu organisasi, dan budaya yang ada di tingkat sekolah merupakan budaya organisasi. Resep utama budaya organisasi adalah interpretasi kolektif yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi berikut hasil aktivitasnya.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya selalu mengalami perubahan, hal ini sesuai dengan peranan sekolah sebagai agen perubahan yang selalu siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Maka budaya organisasi sekolah diharapkan juga mampu mengikuti, menyeleksi, dan berinovasi terhadap perubahan yang terjadi. Tilaar, 2004: 41 mengemukakan bahwa kebudayaan dan pendidikan merupakan dua unsur yang tidak dapat dipisahkan karena saling mengikat. Budaya itu hidup dan berkembang karena proses pendidikan, dan pendidikan itu hanya ada dalam suatu konteks kebudayaan. Yang ada dalam arti kurikulum adalah sebagai rekayasa dari pembudayaan suatu masyarakat, sedangkan proses pendidikan itu pada hakekatnya merupakan suatu proses pembudayaan yang dinamik.

Budaya organisasi terdiri dari dua komponen yaitu: 1) nilai (value) yakni sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi dalam mengetahui apa yang benar dan apa yang salah, dan 2) keyakinan (belief) yakni sikap tentang cara bagaimana seharusnya bekerja dalam organisasinya. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pendidikan diharapkan para pelaksana pendidikan di sekolah dapat mengubah budaya organisasinya sesuai dengan kondisi yang ada.

Terdapat beberapa kriteria kelompok dalam merespon perubahan dikemukakan oleh Handoko T. Hani, 2001: 322-323 yaitu: 1) menyangkal perubahan yang terjadi, 2) mengabaikan adanya perubahan, 3) menolak perubahan, 4) menerima perubahan dan menyesuaikan dengan perubahan, dan 5) mengantisipasi perubahan dan merencanakannya.

Kondisi yang terjadi mengenai sikap, perilaku, pola pikir, tindakan terhadap keadaan organisasi adalah merupakan suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat diciptakan dan dikondisikan oleh sesama tenaga kerja yang ada di organisasi bersangkutan.

Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan keefektifan kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mengikat sesama anggota organisasi secara bersama-sama dalam suatu visi dan tujuan yang sama.

Ada 4 fungsi budaya organisasi yaitu; 1) memberikan suatu identitas organisasional kepada anggota organisasi, 2) memfasilitasi dan membuahakan komitmen kolektif, 3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan 4) membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki pengertian terhadap sekitarnya.

Budaya organisasi dapat dikatakan baik jika mampu menggerakkan seluruh personal secara sadar dan mampu memberikan kontribusi terhadap keefektifan serta produktivitas kerja yang optimal.

Dengan demikian budaya organisasi sekolah sebagai bagian kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formulanya untuk menciptakan norma perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi sekolah.

Produktivitas Sekolah

Produktivitas merupakan rasio antara input (masukan) dan output (keluaran) yang diperoleh. Masukan dapat berupa biaya produksi, peralatan dan lainnya sedang keluaran dapat berupa barang, uang atau jasa.

Jika diterapkan pada pendidikan maka produktivitas merupakan hasil segala upaya dari sekolah dengan menghasilkan kuantitas serta kualitas siswa, dan pendidikan. Namun dalam pengertian keluaran atau hasil ini cenderung pada kualitas keluasaan.

Demikian pula produktivitas di bidang pendidikan/sekolah menyangkut upaya peningkatan produksi. Sebagai sarana untuk

meningkatkan produksi di bidang pendidikan adalah ketenagaan, kepandaian/keahlian, teknik pembelajaran, kurikulum, peralatan atau sarana prasarana pendidikan sebagai sistem pendidikan (Hasibuan, 2005: 128)

Produktivitas yang diharapkan terjadinya peningkatan pengetahuan dan perilaku siswa menuju ke arah yang lebih baik maupun peningkatan kuantitas. Di dunia pendidikan lebih cenderung ke peningkatan kualitas atau mutu lulusan yang semakin tinggi.

Dewasa ini produktivitas individu mendapatkan perhatian cukup besar. Individu sebagai tenaga kerja yang memiliki kualitas adalah ukuran untuk menyatakan seberapa jauh dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan. Kualitas berkaitan dengan hasil yang dicapai dan proses produksi, hal ini mempengaruhi kualitas hasil yang dicapai. Keluaran di bidang pendidikan meliputi berbagai upaya yang terkait dengan peningkatan kuantitas out put, peningkatan kualitas out put, peningkatan efektivitas kerja dan peningkatan efisiensi kerja.

Oleh Smith 1990: 45 dikemukakan bahwa produktivitas dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan. Pengertian tersebut dikaitkan dengan keberadaan guru, yaitu berupa gaji dan penghasilan lainnya dari tempat kerja atau sekolah.

Apabila kebutuhan dapat dipenuhi maka guru akan lebih semangat untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas pendidikan mencakup tiga fungsi yaitu: 1) the administrative function,

2) the psychology production function, 3) the economic production function.

Beberapa prinsip untuk meningkatkan produktivitas dan merupakan cara atau strategi dalam pencapaiannya yaitu: 1) mempercepat produk dapat diimplikasikan dalam dunia pendidikan adalah peningkatan proses pencapaian tujuan pembelajaran; 2) mendapatkan posisi yang tepat diimplikasikan di dunia pendidikan yaitu dengan menempatkan guru sesuai dengan bidang studi yang menjadi latar belakang pendidikannya; 3) jangan menambah kapasitas yang telah ada diimplikasikan di dunia pendidikan adalah memaksakan kerja kepada guru di luar kemampuannya; 4) gunakan informasi yang akurat untuk mengukur kerja.

Beberapa unsur yang menentukan produktivitas sekolah diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah, guru, sarana prasarana, siswa dan unsur penunjang lainnya.

Khusus bagi guru memegang peranan penting di dalam produktivitas sekolah yang berkaitan dengan kualitas lulusan siswa. Sedang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas sekolah tergantung dari berbagai hal yang saling berhubungan diantaranya adalah dengan guru, sarana prasarana, pemimpin, siswa, aturan serta unsur-unsur lainnya yang terkait.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam 3 jenis yang sangat berbeda yaitu: 1) perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini

memuaskan, namun hanya mengetengahkan meningkat atau ber-kurang, 2) perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan) dengan unit lainnya. Pengukuran semacam ini merupakan pencapaian secara relatif, dan 3) perbandingan pelaksanaan sekarang dengan target yang dicapai. Inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

BAB IV

MOTIVASI DALAM BEKERJA



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 Tungal 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 membagikan 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). McClelland 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 peranannya, 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

KINERJA GURU DALAM MENGAJAR



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).

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.

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.

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

KEORGANISASIAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU



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



Keorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru 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 kerjanya. 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_Tertulis08_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.