



KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (TINJAUAN TERHADAP KINERJA GURU)

**KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH**
(Tinjauan Terhadap Kinerja Guru)

Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd

**Mitra Ilmu
2021**

KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH (Tinjauan Terhadap Kinerja Guru)

Penulis :

Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd

ISBN: 978-623-8211-52-4

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 2021

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 KAJIAN TEORITIS TENTANG KINERJA GURU	10
BAB III INDIKATOR KINERJA GURU.....	30
BAB IV FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU.....	35
BAB V DIMENSI KINERJA GURU.....	56
BAB VI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	75
DAFTAR PUSTAKA.....	81

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa, karena atas izin-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **“KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (Tinjauan Terhadap Kinerja Guru).**

Kinerja guru didasari oleh kompetensi profesional mengajar yang mencerminkan kebutuhan mutlak yang harus dimiliki semua guru. Dari hasil penelitian Subroto menemukan bahwa performa guru (melalui indikator-indikator pengetahuan, sikap, keahlian) berpengaruh positif terhadap kualitas pendidikan. Performa para guru memiliki peran penting dalam mempengaruhi perbaikan kualitas pendidikan disekolah dasar di Surabaya.

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 2021

Penyusun

BAB I

PENDAHULUAN



Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia dilakukan dalam tiga jalur, yaitu pendidikan formal, non-formal, dan pendidikan informal. Hal ini sebagaimana disuratkan dalam undang-undang no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 10, 11, 12, 13 adalah sebagai berikut “(10) satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. (11) Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang tersruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. (12) Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. (13) Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dna lingkungan” (SISDIKNAS, 20 Tahun 2003).

Sumbangan pendidikan terhadap pembangunan bangsa tentu bukan hanya sekedar menyelenggarakan pendidikan, tetapi pendidikan bermutu, baik dari input, proses dan uotput, maupun

outcome. Input pendidikan yang bermutu adalah guru-guru yang bermutu, peserta didik yang bermutu, kurikulum yang bermutu, fasilitas bermutu, dan berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran yang bermutu. Output pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang disyaratkan. Dan outcome pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi atau terserap pada dunia usaha atau dunia industri (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2012: 288). Lembaga pendidikan di Indonesia yang sangat dikenal oleh masyarakat yaitu sekolah atau madrasah, karena kedua lembaga tersebut memiliki sinergitas dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Sekolah sebagai salah satu institusi pendidikan merupakan lembaga yang berfungsi sebagai “agent of change”, bertugas untuk membangun peserta didik agar sanggup memecahkan masalah nasional (internal) dan memenangkan persaingan internasional (eksternal).

Pendidikan dasar dan menengah sebagai suatu lembaga pendidikan formal yang bertujuan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) bermutu dasar dan menengah dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melanjutkan ke pendidikan lebih tinggi. Pencapaian

pendidikan yang bermutu di landasi oleh kinerja guru yang bermutu, handal, dan profesional. Guru merupakan tenaga profesional yang memiliki dedikasi dan tanggungjawab penuh atas pelaksanaan proses pembelajaran yang menjadi penentu kualitas pendidikan. Dari laporan Badan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) untuk bidang pendidikan, United Nation Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO), yang dirilis pada tanggal 29 November 2007 menunjukkan peringkat Indonesia dalam hal pendidikan turun dari 58 menjadi 62 dari 130 negara di seluruh dunia. Indikasinya, Education Development Index (EDI) Indonesia adalah 0.935, di bawah Malaysia (0.945) dan Brunei Darussalam (0.965). Sementara itu, mutu pendidikan di Indonesia menurut survei *Political and Economic Risk Consultant* (PERC) sebagaimana dikutip oleh Rosyda (2004), berada pada urutan ke- 12 dari 12 negara di Asia. Rendahnya mutu pendidikan tersebut dapat pula dilihat dari data UNESCO (2004) mengenai peringkat Indeks Pengembangan Manusia. Diantara 174 negara di dunia, Indonesia menempati peringkat ke-102 pada tahun 1996, ke-99 tahun 1997, ke-105 tahun 1988, dan ke-109 tahun 1999.

Hasil survei Human Development Index (HDI) tahun 2007, Indonesia berada diperingkat 107 dunia dari 117 negara. Bila dibandingkan dengan negara sekitar, tingkat HDI Indonesia

jauh tertinggal. Hal ini, dapat dilihat pada negara Malaysia berada diperingkat 63, Negara Thailand 78, dan Singapura 25. Indonesia hanya lebih baik dari Papua Nugini dan Timor Laste yang berada diposisi 145 dan 150. Hal ini, sangat penting untuk menjadi perhatian tersendiri, karena dalam perubahan di lingkungan yang strategis akan lahir berbagai kebijakan, dimana keterkaitan dengan paradigma baru pendidikan. Dengan demikian layaklah kemampuan guru akan lebih dituntut untuk mengembangkan diri dan menggali potensinya untuk mencari hal-hal yang baru sebagai wahana, wawasan untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat sekarang dan masa yang akan datang.

Dari data yang dikemukakan oleh Depdiknas tersebut guru adalah merupakan bagian yang terdepan untuk perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan yaitu khususnya di sekolah dasar dan menengah. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengembangan kinerja guru adalah menjadi skala prioritas untuk penataan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar dan menengah. Hal ini, tentu menjadi suatu program dasar bahwa kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh mutu kinerja dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru yang berkualitas tinggi. Kinerja dapat diartikan seluruh potensi yang dilakukan untuk menyelesaikan seluruh tugas-tugas atau

perencanaan dengan mengupayakan sumberdaya yang dimiliki sehingga mencapai suatu tujuan yang diinginkan.

Kinerja guru didasari oleh kompetensi profesional mengajar yang mencerminkan kebutuhan mutlak yang harus dimiliki semua guru. Dari hasil penelitian Subroto menemukan bahwa performa guru (melalui indikator-indikator pengetahuan, sikap, keahlian) berpengaruh positif terhadap kualitas pendidikan. Performa para guru memiliki peran penting dalam mempengaruhi perbaikan kualitas pendidikan disekolah dasar di Surabaya.

Sementara itu, Bahri menyatakan hasil penelitian Kinerja guru SD di Gowa Propinsi Dataran Tinggimoncong Kabupaten Gowa Provinsi Sulawesi Selatan bahwa tingkat kinerja guru berada pada kategori baik (rerata = 100,93 dari skor maksimum 119). Kinerja guru tersebut antara lain disebabkan oleh faktor kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kreativitas, tanggung jawab, kerjasama, disiplin kerja, dan loyalitas guru. Terdapat pengaruh signifikan kemampuan mengajar guru terhadap kinerja guru sekolah dasar. Terdapat pengaruh yang signifikan persepsi tentang lingkungan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar.

Rendahnya peringkat guru di Sumatera Utara dalam pelaksanaan Uji Kompetensi Awal (UKA) guru tahun 2012,

membuktikan rendahnya kualitas pendidikan guru di Sumatera Utara. Kualitas dan komitmen guru sangat mempengaruhi terhadap mutu siswa. Jika kualitas guru baik maka siswa yang di hasilkan bisa jauh lebih baik. Sebaliknya jika kualitas guru rendah maka kualitas siswa yang di hasilkan juga akan rendah.

Kinerja guru yang berpotensi akan menghasilkan berbagai model, metode, dan pembelajaran yang inovatif, sehingga mempengaruhi mutu pendidikan. Pemberdayaan performa guru yang berpotensi melalui pelatihan, kualifikasi pendidikan melakukan penelitian tindakan kelas, persiapan silabus, membuat rencana pelajaran yang ideal dan berbagai karya ilmiah menunjang peningkatan mutu pendidikan.<http://sergur.kemdiknas.go.id/prodik> Selanjutnya, Amin dalam penelitiannya pada evaluasi mutu guru pendidikan dasar dalam rangka sertifikasi profesi pendidikan di Provinsi Sumatera Utara yang terdiri dari 222 guru sekolah dasar (SD), 141 guru sekolah menengah pertama (SMP), 60 responden kepala sekolah dasar, dan 26 responden dari kepala sekolah menengah menyatakan unsur pengembangan profesi mutu guru pendidikan dasar masih sangat kurang. Hasil evaluasi terhadap tiga komponen pengembangan profesi yang meliputi pelatihan, prestasi akedmik, dan pengembangan karya profesi menunjukkan nilai kecenderungan pada kategori sangat kurang.

Pada kegiatan ilmiah, pengalaman mengurus organisasi, dan penghargaan di bidang pendidikan menunjukkan kecenderungan mutu guru terhadap ketiga komponen tersebut berada pada kategori sangat kurang. Hasil penjarangan data yang menunjukkan bahwa masih terdapat 53,6 % guru yang tidak pernah mengikuti kegiatan ilmiah berupa seminar dan temu ilmiah lainnya, terdapat 39,64 % yang tidak pernah menjadi pengurus organisasi, dan 92,6 % guru yang belum pernah menerima penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan.

Hal ini, menunjukkan bahwa kinerja guru sangat mempengaruhi perubahan pendidikan dalam pencapaian pendidikan dasar. Perubahan ini diharapkan siswa memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan dasar. Sementara, Lumban Gaol menyatakan hasil penelitian Kinerja Guru SD negeri Kota Medan bahwa tingkat kinerja guru berada pada kategori tinggi (36,667 %), kategori cukup (50,000 %), dan kurang (13,333%), sebagai referensi dalam pemahaman kinerja guru, dan menggambarkan dari unit satuan pendidikan menengah. Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja guru SD negeri Kota Medan cenderung cukup. Pada penelitian ini variabel yang terkait mempengaruhi kinerja guru adalah pengetahuan

manajemen berbasis sekolah (MBS), dan kemampuan supervisi kepala sekolah. Kinerja guru yang menjadi indikator dalam penelitian ini adalah (1) penyusunan rencana pembelajaran; (2) interaksi dalam belajar mengajar; (3) penilaian peserta didik; disiplin; (4) tindak lanjut penilaian; (5) bimbingan kepala sekolah; (6) hubungan dan kerjasama; (7) disiplin; (8) loyalitas.

Indikator-indikator dalam penelitian kinerja guru yang dilakukan oleh Lumban Gaol sebagai peneliti terdahulu merupakan rangkaian yang sejalan oleh Depdiknas yang diungkapkan oleh Uno, bahwa kompetensi guru mencakup sebagai berikut : (1) mengembangkan kepribadian; (2) menguasai landasan kependidikan; (3) menguasai bahan pelajaran; (4) menyusun program pengajaran; (5) melaksanakan program pengajaran; (6) menilai hasil dalam proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan; (7) menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran, (8) menyelenggarakan program bimbingan; (9) berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat; (10) menyelenggarakan admisnistrasi sekolah. Kinerja guru yang profesional dan memiliki kompetensi dengan mewujudkan seluruh seperangkat tugas guru yang dapat dilaksanakan dengan baik. Tugas guru yang sangat erat hubungannya dengan kompetensi

keprofesionalannya yang menghantarkan pada pelaksanaan proses pembelajaran, sehingga menunjang keberhasilannya menjadi guru yang profesional, dalam arti kata meningkatnya kinerja guru.

BAB II KAJIAN TEORITIS TENTANG KINERJA GURU



Kinerja adalah aplikasi dari hasil kerja yang ditunjukkan secara kuantitas dan kualitas baik yang dihasilkan secara individu maupun kelompok. Sementara, kinerja adalah (1) cara; (2) perilaku; (3) kemampuan kerja. Suharsaputra mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*job performance*). Secara etimologis *performance* berasal kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedangkan kata *performance* berarti *the act of performing; execution* (*webster Super New School and Office Dictionary*). Kinerja atau *performance* adalah tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan. Oleh karena itu, *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja. Kinerja secara individu maupun kelompok dapat dipengaruhi oleh berbagai unsur-unsur. Pengaruh yang berdampak terhadap semua komponen dapat dinyatakan oleh Colquit, LePine dan Wesson bahwa kinerja adalah sekumpulan

prilaku seseorang untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan pekerjaan yang merupakan hasil akhir dari prilaku, karena hasil terlihat lebih objektif, dimana kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja.

Berikut ini, Suharsaputra mengajukan beberapa definisi kinerja dari para ahli yang diungkapkan di dalamnya untuk lebih memberikan pemahaman akan makna dari arti kinerja, yakni (1) Pariata Westra, etc, al, menyatakan *performance* diartikan sebagai hasil pekerjaan, atau pelaksanaan tugas pekerjaan; (2) Bateman menyatakan bahwa kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk mencapai hasil-hasil tertentu; (3) Nanang Fattah menyatakan bahwa prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu; dan (4) A. Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah merupakan suatu proses kemampuan kerja atau prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai atau anggota organisasi untuk mencapai hasil kerja yang memiliki

pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi yang berhubungan dari beberapa aspek lingkungan organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja yang dirasakan, sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Wibowo mengungkapkan bahwa kinerja adalah suatu pemahaman yang berarti bahasa Inggris *performance*. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Sementara itu, Armstrong dan Baron, yang diungkapkan oleh Wibowo menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Rivai dan Basri menyatakan bahwa kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja adalah suatu organisasi yang sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin. Pada hakekatnya suatu organisasi itu harus memiliki potensi untuk mempersatukan semua kegiatan organisasi sehingga seluruh yang dilakukan terarah dalam mencapai suatu tujuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesadaran dan

tingkat kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan. Ditegaskan kembali oleh Gibson, dkk, bahwa kinerja adalah sebagai outcome yaitu terdiri dari : (1) behavior yang meliputi: kepuasan, performance kerja, absen, pergantian, kecelakaan, penyalagunaan, kepedulian terhadap kesehatan; (2) kognitif; (3) psysiological.

Dari pemikiran para ahli diatas walupun memiliki perbedaan diantara Wibowo, Armstrong dan Baron, Rivai dan Basri,dan Donnelly, Gibson and Ivancevich tentang kinerja, namun dapat memberikan suatu pemahaman bahwa kinerja adalah hasil kerja yang melalui proses pekerjaan berlangsung pada suatu tujuan organisasi, adanya. kemampuan, keinginan, dan lingkungan dipengaruhi oleh perilaku pemimpin yang memberikan kepuasan konsumen, kontribusi ekonomi, yang berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat imblan, dan dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan serta sifat-sifat individu. Sedangkan, Rivai dan Basri menyatakan bahwa, kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan

mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni : (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas, (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya, (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja tinggi.

Dari pemahaman yang dikemukakan oleh Rivai dan Basri tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya kinerja itu adalah merupakan hasil suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaannya yang berhubungan dengan faktor-faktor individu, sehingga kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang menjadi standar operasional dan kriteria yang ditetapkan.

Alur dari diagram diatas dapat dilihat bahwa hasil kinerja adalah dengan adanya penguatan dari motivasi, peluang, dan kemampuan yang saling mendukung diantaranya. Motivasi, dan peluang membangun secara sinergi untuk besaran kinerja,

demikian pula pada kemampuan yang saling mengikat antara motivasi, dan peluang yang akhirnya dapat membangun dimensi kinerja yang berkualitas pada suatu organisasi.

Sedangkan Ivancevich, et al, menyatakan bahwa kinerja pekerjaan berhubungan dengan sejumlah hasil. Kuantitas dan kualitas output, absensi, keterlambatan, dan pergantian karyawan merupakan hasil objektif yang dapat diukur secara kuantitatif. Pada setiap pekerjaan, standar implisit atau eksplisit muncul untuk setiap hasil objektif tersebut. Imbalan, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan supervisi merupakan objek di tempat kerja yang secara potensial merupakan hasil dari pekerjaan.

Sementara itu, Rivai dan Basri menyatakan bahwa faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan: (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.

Pendapat Rivai dan Basri, dalam menanggapi tentang kinerja, dimana Ivancevich, menyatakan kinerja itu dilihat dari kualitas hasil kerja atau output yang didukung dari keberadaan kedisiplinan individu, lingkungan kerja yang sinergi dengan

adanya gaji seimbang, sehingga keberhasilan kinerja yang baik. Sedangkan Basri dan Rivai memandang kinerja adalah sebuah kemampuan individu untuk memperoleh hasil kinerja melalui usaha secara kontinu, daya juang yang tinggi, penuh harapan untuk memperoleh hasil yang tinggi, dan mentaati peraturan yang berlaku.

Sedangkan, Colquit, LePine, dan Wesson berpendapat kinerja adalah nilai dari seluruh perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja memiliki tiga dimensi yakni (1) perilaku moral; (2) perilaku tugas; (3) perilaku menantang. Perilaku moral adalah kontribusi dari karyawan dalam bentuk keikhlasan dirinya baik adanya pujian atau tidak ada pujian namun memberi kontribusi pada organisasi untuk perbaikan mutu kinerja, contoh; dalam bekerja selalu tidak mengharapkan imbalan, bekerja melampaui batas tugas pokok, loyalitas pada organisasi, empati dan kerjasama sesama tim kerja. Perilaku tugas adalah perilaku pekerja atau karyawan secara langsung terlibat dalam pengembangan organisasi untuk suatu kebijakan, memberi pelayanan atau jasa produksi organisasi. Perilaku tugas merupakan tugas rutin dan pembaharuan di dalam organisasi. Perilaku menantang adalah perilaku pekerja atau karyawan yang menunjukkan kepribadiannya sengaja menghalangi

pencapaian tujuan organisasi. Contoh ; jolim, korupsi, anarkis, perusakan sarana, pencurian, penipuan, begunjing, fitnah.

Veithzal Rivai, etc, al, mengajukan beberapa definisi kinerja, yaitu (1) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta; (2) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja; (3) Kinerja dipengaruhi oleh tujuan; (4) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya; (5) Kinerja merujuk kepada pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan; (6) Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik; (7) Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni (a) tugas individu, (b) perilaku individu, dan (c) ciri individu; (8) Kinerja sebagai

kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan, (9) Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Sementara, kompetensi individu dalam melakukan suatu kerja harus dimiliki. Kompetensi yang diperlukan diharapkan lebih membangun dalam peningkatan kinerja. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai, et al, bahwa kompetensi individu yang bernilai inti di dalam area adalah (1) peduli terhadap pelanggan; (2) perhatian kepada orang; (3) kecenderungan berkompetisi; (4) inisiatif; (5) fleksibilitas; (6) pertumbuhan sebagai sasaran utama; (7) inovasi; (8) orientasi pasar/pelanggan; (9) orientasi kinerja; (10) selalu ingin maju; (11) berani tanggung jawab; (12) produktivitas; (13) efisien; (14) efektif; (15) kreatif; (16) tidak mudah puas; (17) orientasi pada mutu; dan (18) kerjasama tim.

Dari pengertian yang dipaparkan Veithzal Rivai, et al, diatas kinerja adalah merupakan fungsi dari kemampuan hasil aktivitas, motivasi, dan kesempatan yang dapat diukur dari kompetensi individu, kelompok untuk mencapai suatu tujuan prestasi kinerja. Kompetensi individu terbentuk akibat dari

dorongan untuk melakukan aktivitas lebih besar menghasilkan kinerja di organisasi. Keterkaitan dengan kinerja guru adalah merupakan faktor yang sangat menentukan dalam peningkatan mutu pembelajaran dan pendidikan di lembaga sekolah. Sementara itu, Suharsaputra berpendapat bahwa pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar didepan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang guru akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan menjalankan tugas, cara dan kualitas dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

Kinerja guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya di sekolah, khususnya dalam proses pembelajaran perlu adanya pengembangan dan perubahan ke arah yang lebih inovatif. Kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran dan pendidikan. Kinerja inovatif seorang guru dalam upaya mencapai proses belajar mengajar yang efektif dan fungsional bagi kehidupan seorang siswa jelas perlu terus dikembangkan. Ciri kinerja atau tugas-tugas yang harus dikerjakan menggambarkan ciri (*feature*) atau kegiatan kinerja yang harus dilaksanakan oleh guru, sedangkan inovatif

merupakan sifat yang menggambarkan kualitas bagaimana guru melaksanakan tugas dengan inovatif atau dengan memanfaatkan serta mengaplikasikan hal-hal baru, baik berupa ide, metode, maupun produk baru dalam melaksanakan pekerjaan guna meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Kepemimpinan kepala sekolah mutlak diperlukan dalam memimpin organisasi bekerja, karena sikap kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru.

Iskandar Agung, mengungkapkan dari hasil penelitiannya kinerja guru yang dicerminkan guru sangat tergantung dan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada di luar diri, yang dipersepsi dan ditanggapi guru, kemudian mempengaruhi kinerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. Hal ini terkait dengan kinerja guru bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

Suharsaputra, Iskandar Agung memiliki kesamaan dalam pemikiran yang diungkapkan tersebut diatas bahwa kinerja guru merupakan kunci keberhasilan yang dapat dievaluasi dari semua lini pekerjaan atau tugas-tugas guru terlebih dari kinerja guru yang inovatif, kreatif, dinamis yang memiliki keragaman budaya kerja yang hubungannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, dan segala kompetensi yang harus dimilikinya,

timbulnya kepuasan kerja pada akhirnya mempengaruhi kinerja guru untuk menghasilkan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas, efektif dan efisien. Lebih lanjut, Veithzal dan Rivai, etc al, menegaskan bahwa perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) dalam kegiatan organisasi atau perguruan tinggi. Perbedaan kultur atau budaya sangat berpengaruh terhadap keragaman kinerja seseorang.

Sementara itu, Munsyi yang diungkapkan Uno menyatakan bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi menunjuk kepada *performace* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan. Pendapat ahli yang lain, Stephen J. Kenezevich yang diungkapkan Uno, bahwa kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan, dan lain-lain yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan dan kecakapan. Seseorang yang dinyatakan kompeten di bidang tertentu adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau

keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan.

Seorang guru yang harus memiliki kemampuan atau kompetensi dalam melaksanakan proses pendidikan yang terbentuk dari kesinergikan antara watak, konsep diri, motivasi internal, sehingga terbangun kinerja guru yang tinggi. Kinerja guru yang baik tentu dibarengi dengan kapasitas pengetahuan yang kontekstual, pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan yang seimbang dalam tuntutan kebutuhan pada saat proses pendidikan berlangsung. Kesemuanya variabel-variabel ini akan mempengaruhi kinerja individu terhadap guru sebagai profesi mengajar di sekolah. Lebih jauh lagi, Goodlad yang diungkapkan oleh Norlander, Reagan, & Case mengungkapkan bahwa profesi mengajar di sekolah harus muncul dari konteks berlapis khusus pekerjaan tersebut, kompleksitas ini, dan pengetahuan khusus, keahlian, beserta karakteristik pribadi, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan bagi beban penilaian yang terkait. Kinerja guru yang dilaksanakan yang harus memiliki karakteristik pribadi, pengetahuan, dan keterampilan, sehingga dapat diukur dan dievaluasi keberadaan dari hasil kerjanya sebagai guru yang professional. Pendapat yang senada Soedarto, yang diaungkapkan oleh Uno, bahwa kompetensi guru profesional pada seorang guru adalah harus

mampu menganalisis, mendiagnosis, dan memprognosis situasi pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi profesional perlu menguasai antara lain: (1) disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber bahan ajar; (2) bahan ajar yang diajarkan; (3) pengetahuan tentang karakteristik siswa; (4) pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan; (5) pengetahuan serta penguasaan metode dan model mengajar; (6) penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran; (7) pengetahuan terhadap penilaian, dan mampu merencanakannya, memimpin, guna kelancaran proses pendidikan.

Kesediaan untuk berkinerja

Kinerja adalah usaha dari individu yang membentuk karakteristik pekerjaan yang dilakukan. Kesemuanya memerlukan sebuah kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang harus dimiliki individu.

Diterminan dari kinerja pekerjaan yang tertera pada alur gambar tersebut di atas bahwa dimana kinerja pekerjaan terbangun dengan mencapai yang berkualitas baik diorganisasi adanya kesediaan untuk berkinerja, kapasitas untuk berkinerja, dan kesempatan untuk berkinerja. Pada kesempatan untuk berkinerja adalah adanya kapasitas, dan kesediaan yang dimiliki anggota organisasi secara individu baik keterampilan,

kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang berhubungan untuk melakukan pekerjaan yang dapat diimplemtasikan secara sinergi oleh anggota organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Sementara itu, Robert L. Mathis dan John H. Jacson, memandang bahwa kinerja organisasi dapat dilihat dari berapa efektif produk dan bagaimana pelayanan organisasi diteruskan pada para pelanggan. Pandangan ini menyatakan kinerja akan menghasilkan jika pelayanan organisasi berperan lebih baik terhadap para pelanggan. Hal ini, jika di perlihatkan pada kinerja guru, akan membuat pelayanan terhadap peserta didik lebih prima, maka proses pembelajaran yang dibangun akan saling memberi kontribusi yang sama. Sementara itu, Griffin mengungkapkan perluasan Porter-Lawer atas teori pengharapan menyatakan bahaw jika kinerja memunculkan balas jasa yang adil, individu akan merasa lebih puas. Jadi kinerja bisa menimbulkan kepuasan. Karenanya manajer harus memastikan bahwa setiap sistem motivasi melibatkan balas jasa yang wajar, atau adil untuk semua.

Kinerja adalah usaha yang dilakukan karyawan yang ditunjukkan semua nilai perilaku baik positif maupun negatif yang memberi kontribusi sesuai pada tujuan organisasi. Kinerja hal ini, mempunyai tiga dimensi yaitu (1) perilaku tugas; (2)

perilaku moral; (3) perilaku menantang. Perilaku tugas dapat dilihat dari aplikasi setiap harinya dengan memperlihatkan tugas rutin dan tugas pembaharuan. Perilaku moral adalah merupakan kegiatan yang dilakukan bersifat sukarela, baik ada reward maupun tidak namun tetap memberi kontribusi terhadap organisasi yang berdampak perbaikan pada kualitas. Perilaku menantang adalah sifat karyawan yang sengaja menghalangi atau menantang aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi. Perilaku moral guru hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator seperti; bekerja melampaui batas, berusaha tanpa menghrapkan imbalan (*reward*), sikap sportif, memiliki kreativitas tinggi, inisiatif jujur, sukacita, disiplin, bertanggung jawab, memiliki nilai, dan mencintai organisasi profesi guru. Perilaku menantang yang dimaksud adalah perilaku guru yang sengaja menantang dan menghalangi proses pengembangan/pembangunan pendidikan di sekolah. Perilaku menantang dapat dilihat dari indikator-indikator seperti : penyalagunaan wewenang, melanggar peraturan, pemborosan sumber, anarkis, perlakuan kejam, pelecehan, bergunjing. Lebih lanjut, Wiraman menyatakan kinerja adalah merupakan salah satu variabel dependen yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan atau melalui variabel antara atau mediasi.

Sementara itu, Sagala mengungkapkan kinerja itu adalah manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi. Dimana keberhasilan sebenarnya suatu kinerja adalah kemampuan mengelolah sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan serta dapat mempertahankan pencapaian pada tingkat operasi yang efektif dan efisien. Pengelolaan sumber daya guru yang efektif akan membangun organisasi sekolah menjadi lebih berdaya guna dalam artikata peningkatan mutu pendidikan memiliki daya saing yang tinggi. Kembali pada pendapat Wiraman domain kinerja itu memiliki perilaku kerja 20 %, sifat pribadi 20 %, dan hasil kerja 60 %. Dalam arti kata bahwa domain kinerja yang dilakukan guru disekolah akan lebih menunjukkan pada tataran hasil kerja yang memberikan dampak pada pengembangan sekolah yang akan berpengaruh terhadap produktivitas hasil kinerja sekolah.

Pendapat para ahli yang lain seperti Uno dan Lamtenggo, menyatakan kinerja guru sekolah dasar adalah dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesional guru. Kinerja guru dalam arti kata melaksanakan proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru secara rutinitas berdasarkan etos kerja dan profesionalisme guru akan lebih membangun karakteristik para siswa dalam

pendidikan secara utuh. Pada tataran yang lain tentang kinerja diungkapkan oleh Rusyan dan Suherlan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.

Kinerja dalam hal ini adalah kinerja guru yang harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, bermotivasi tinggi, dan memiliki jiwa kepemimpinan sehingga dapat menghasilkan hasil kinerja yang optimal terlebih dalam melaksanakan proses pembelajaran. Lebih lanjut, Supardi menyatakan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator: (1) kemampuan menyusun rencana pembelajaran; (2) kemampuan melaksanakan pembelajaran; (3) kemampuan mengadakan hubungan antarpribadi; (4) kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar; (5) kemampuan melaksanakan pengayaan; dan (6) kemampuan melaksanakan remedial. Dari pendapat Supardi dalam konteks kinerja guru, dimana kinerja guru itu memiliki indikator-indikator yang bersifat pengembangan dalam proses pembelajaran yang meliputi: penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melaksanakan evaluasi proses pembelajaran, melaksanakan pengayaan, dan adanya

pelaksanaan remedial. Lebih lanjut, Matis dan Jackson, menyatakan bahwa faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa aktivitas yang terjadi pada kinerja individu apabila adanya kemampuan, usaha, dan dukungan organisasi.

Dari konseptual di atas, definisi operasional kinerja guru adalah semua nilai-nilai usaha guru yang memberi kontribusi yang bersifat membangun untuk mencapai tujuan proses pendidikan atau pembelajaran terhadap peserta didik di sekolah. Kinerja guru mempunyai tiga dimensi yaitu (1) perilaku tugas, (2) perilaku moral, (3) perilaku menantang. Perilaku tugas dimaksudkan adalah sebagaimana tampilan guru untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru. Mengukur kinerja guru melalui indikator-indikator adalah menurut teori Uno, yaitu: (1) merencanakan sistem pembelajaran yakni; a) merumuskan tujuan, b) memilih prioritas materi yang akan diajarkan, c) memilih dan menggunakan sumber belajar yang ada, (d) memilih dan menggunakan media pembelajaran; (2) melaksanakan sistem pembelajaran yakni ; a) memilih bentuk kegiatan pembelajaran yang tepat, b) menyajikan urutan pembelajaran secara tepat; (3) mengevaluasi sistem

pembelajaran yakni; a) memilih dan menyusun jenis evaluasi, b) melaksanakan kegiatan evaluasi sepanjang proses, c) mengadministrasikan hasil evaluasi; (4) mengembangkan sistem pembelajaran yakni; a) mengoptimalkan potensi peserta didik, b) meningkatkan wawasan kemampuan diri sendiri, c) mengembangkan program pembelajaran lebih lanjut. Perilaku moral adalah merupakan kegiatan yang dilakukan bersifat sukarela, baik ada reward maupun tidak ada, namun tetap memberi kontribusi terhadap organisasi dalam pencapaian tujuan pendidikan atau pembelajaran.

BAB III

INDIKATOR KINERJA GURU



Kinerja guru menjadi tolak ukur keberhasilan pada setiap proses pendidikan dan pengajaran di satuan pendidikan terhadap siswa yang dapat dilihat dari indikator-indikator kemampuan guru menguubah pada lingkungan siswa, baik dari sikap, pengetahuan, maupun keterampilan. Ada beberpa indikator yang dapat dilihat sebagai peran guru dalam meningkatkan kemampuan peserta didik agar dapat menerima materi pembelajaran dengan baik melalui kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan. Mulyasa menyatakan bahwa kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya.

Dengan demikian kinerja guru yang mutlak dilaksanakan oleh guru merupakan adanya proses pembelajaran yang didalamnya adanya perencanaan, pelaksanaan, dan proses penilaian terhadap keberhasilan siswa dalam menempuh selama pembelajaran berlangsung. Semenatara itu dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang guru, Pasal 52 Ayat

1 sebagaimana dikutip oleh Kridayanti menegaskan bahwa beban pokok guru mencakup kegiatan pokok merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator kinerja guru meliputi:

- 1). Perencanaan Kegiatan Pembelajaran: Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran guru dituntut menyusun rencana pembelajaran, penyusunan perencanaan pembelajaran akan mempermudah guru dalam melaksanakan tugas selanjutnya, Sehingga proses belajar mengajar akan benar-benar terskenario dengan, efektif dan efisien. Perencanaan pembelajaran diantaranya RPP, silabus, program semester, dan program tahunan.
- 2). Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran: Setelah menyusun rencana pembelajaran, tugas guru selanjutnya adalah melaksanakan pembelajaran yang merupakan aktivitas utama di sekolah. Guru harus menunjukkan penampilan yang terbaik bagi para siswanya, penjelasan materi harus mudah dipahami, penguasaan keilmuannya benar, menguasai metodologi, dan seni pengendalian siswa.

Seorang guru juga harus bisa menjadi teman belajar yang baik bagi para siswanya sehingga siswa merasa senang dan termotivasi belajar bersamanya

- 3). Evaluasi Hasil Pembelajaran: Langkah guru berikutnya adalah mengevaluasi hasil pembelajaran. Segala sesuatu yang terencana harus dievaluasi agar dapat diketahui apakah yang telah direncanakan sesuai dengan realisasinya dan tujuan yang ingin dicapai, serta untuk mengetahui apakah siswa telah dapat mencapai standar kompetensi yang ditetapkan, juga dapat mengetahui apakah metode pembelajarannya telah tepat sasaran. Dalam melakukan kegiatan evaluasi, seorang guru harus memperhatikan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan serta harus memperhatikan soal-soal evaluasi yang digunakan agar dapat mengukur kemampuan siswa.

Guru menjadi cerminan dengan memiliki tugas utamanya yaitu mendidik, mengajar, mengarahkan, membimbing, menilai, melatih dan melakukan evaluasi pada siswa sehingga dapat dikatakan sebagai pendidik yang profesional. Indikator kinerja guru adalah merupakan prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya, oleh karena itu hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator

kinerja guru dapat dikatakan sebagai sebuah prestasi yang dilakukan oleh guru pada saat melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang sudah tentu menjadi tanggung jawabnya beserta dengan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok guru yang meliputi kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, hingga pelaksanaan evaluasi pembelajaran. Tentu dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja guru dapat diukur dari hasil proses pendidikan pengajaran terhadap siswasehingga siswa tersebut memiliki kompetensi yang dapat dipergunakan selama hidupnya (*life skill*).

Dengan demikian kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu aktivitas pembelajaran sehingga mampu membimbing siswanya dalam meraih prestasi atau hasil belajar yang optimal. Indikator lain dapat dilihat dari seberapa besar hasil kerja guru secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang meliputi menyusun program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, dan analisis evaluasi.

Proses pembelajaran yang efektif dan efisien yang diindikasikan terjadinya interaksi siswa dengan siswa, siswa dengan guru, ini menjadi indikator keberhasilan guru mengelola kelas yang dapat diartikan sebagaimana kualitas kinerja guru yang baik dan profesional dalam mengimplementasikan kurikulum pada kegiatan pembelajaran memiliki ciri-ciri: (a) merancang perencanaan pembelajaran, (b) melaksanakan pembelajaran dan, (c) menilai hasil belajar peserta didik. Perencanaan pembelajaran atau yang biasa disebut dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dibuat oleh guru yang berfungsi untuk: (a) menentukan tujuan dari kegiatan pembelajaran, (b). menginformasikan dari isi, makna, dan tujuan, (c). menentukan bagaimana cara untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan, (d). mengukur seberapa jauh dari tujuan yang telah tercapai dan apa yang akan dilakukan jika tujuan tersebut belum tercapai

BAB IV FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA GURU



Kinerja guru berdampak pada permasalahan dengan hasil belajar siswa yang senantiasa memberikan kontribusi yang nyata dalam proses pembelajaran terhadap siswa. Kinerja guru ruang yang dapat mempengaruhi dari segala hal terhadap suasana lingkungan baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Cambel didalam Burhanuddin, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah:

- a. Faktor personil/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang memberikan manajer dan *Team Leader*.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor-faktor tersebut diatas mempengaruhi individu guru dari segala hal yang menjadi tanggung jawab dalam melaksanakan proses pembelajaran dikelas. Faktor-faktor ini menjadi sebuah dorongan untuk lebih berinovasi membuat perubahan yang nyata (kontekstual) untuk keterampilan bagi guru itu sendiri, maupun bagi siswa.

Hal ini juga dapat di ungkapkan oleh Mathis dan Jackson, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Kemampuan: Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- b. Motivasi: Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang

bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

- c. Motivasi: Kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.
- d. Dukungan yang diterima: Perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.

- e. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan: Terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau yang dilakukan.
- f. Hubungan dengan organisasi: Keadaan yang nyata sejauh mana tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Pada hakekatnya faktor-faktor dalam meningkatkan kinerja guru juga telah menjadi sebuah rujukan, guru dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan terarah dan sungguh-sungguh, sehingga harapan yang terbesar adalah kualitas belajar siswa dengan baik. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan guru dapat diungkapkan sesuai pendapat Mulyasa, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, yaitu:

- a. Dorongan untuk bekerja: Bilamana seorang guru merasa bahwa minat atau perhatiannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan maka guru tersebut akan memiliki dorongan untuk kerja yang tinggi:

- b. Tanggung jawab terhadap tugas: Seseorang yang bertanggung jawab selalu memberikan yang terbaik dari apa yang dikerjakannya. Bekerja dengan penuh tanggung jawab berarti memperhatikan hal-hal yang kecil yang dapat membuat perbedaan dari hasil yang dikerjakan. Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.
- c. Minat terhadap tugas: Minat merupakan rasa ketertarikan seorang guru untuk melakukan suatu hal yang diikuti oleh rasa senang sehingga akan menghasilkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Semakin tinggi minat yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas, semakin tinggi pula hasil yang dicapainya. Minat terhadap tugas merupakan rangkaian yang ada pada setiap guru dan minat itu hampir bisa dipastikan sebagai suatu kebutuhan.
- d. Penghargaan terhadap tugas: Agar seorang guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, penuh semangat dan disiplin yang tinggi sesuai tuntutan kerja, maka perlu diberikan berbagai dukungan penghargaan,

terutama penghargaan yang dapat menunjang dan mempermudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bentuk dan jenis penghargaan yang perlu diberikan, antara lain peningkatan kesejahteraan, khususnya penyediaan kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan); peningkatan profesionalisme; peningkatan kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; memberikan perlindungan hukum dan rasa aman; peningkatan jenjang karir yang jelas; pemberian kebebasan dalam pengembangan karier dan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya; pemberian kemudahan dalam menjalankan tugas.

- e. Peluang untuk berkembang: Hal ini terkait dengan keberanian guru untuk bertindak sebagai pengemban program, untuk memasukkan bahan-bahan yang bersumber dari kehidupan sosial budaya di lingkungan sekolah dimana mereka berada. Hal ini dapat dilakukan apabila tercipta harmonisasi nilai orientasi pada tujuan dengan nilai orientasi pada proses belajar. Oleh karena itu pembinaan profesionalisme guru perlu dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan, disamping itu penghargaan terhadap kinerja guru harus diimbangi dengan pengembangan kesejahteraan guru.

- f. Perhatian dari kepala sekolah: Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah agar tujuan pendidikan yang telah digariskan dapat tercapai.
- g. Hubungan interpersonal dengan sesama guru: Seorang guru memang harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dan dalam hal ini kemampuan komunikasi interpersonal perlu dimiliki oleh seorang guru karena ini adalah faktor utama yang berdampak pada keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar.
- h. MGMP dan KKG: Kegiatan MGMP dan KKG, sebagai organisasi atau forum musyawarah guru mata pelajaran, yang dilaksanakan setiap bulan sekali dimana guru mata pelajaran aktif dalam kegiatan bersama, mempunyai network lokal, nasional dan internasional yang kuat. Mempunyai metode implementasi ide yang efektif, mengembangkan citra guru, mengembangkan

kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman. Dalam kegiatan MGMP dan KKG, guru diharapkan mampu mengekspresikan pemikirannya, guru mempunyai kepribadian proaktif untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar dan berkreasi dengan siswa.

- i. Kelompok diskusi terbimbing: Dalam kelompok diskusi terbimbing akan terlihat adanya proses interaksi antara dua atau lebih individu yang terlibat saling tukar menukar pengalaman, maupun informasi, untuk memecahkan suatu masalah. Dalam kelompok diskusi terbimbing ini diharapkan dapat mempertinggi partisipasi guru secara individual dan mengembangkan rasa sosial antar sesama guru.
- j. Layanan perpustakaan: Perpustakaan berfungsi sebagai salah satu faktor yang mempercepat akselerasi transfer ilmu pengetahuan, oleh karena itu perpustakaan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem pendidikan suatu lembaga. Selain itu juga perpustakaan berfungsi sebagai sumber informasi, dan merupakan penunjang yang penting artinya bagi suatu riset ilmiah, sebagai bahan acuan atau referensi. Layanan di perpustakaan idealnya dapat lebih memikat,

bersahabat, cepat, dan akurat, ini berarti orientasi pelayanan perpustakaan harus didasarkan pada kebutuhan pengguna, antisipasi perkembangan teknologi informasi dan pelayanan yang ramah, dengan kata lain menempatkan pengguna sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebijakan pada suatu perpustakaan, kesan kaku pelayanan dipergustakaan harus dieliminir sehingga perpustakaan berkesan lebih manusiawi

- k. Kelompok diskusi terbimbing: Dalam kelompok diskusi terbimbing akan terlihat adanya proses interaksi antara dua atau lebih individu yang terlibat saling tukar menukar pengalaman, maupun informasi, untuk memecahkan suatu masalah. Dalam kelompok diskusi terbimbing ini diharapkan dapat mempertinggi partisipasi guru secara individual dan mengembangkan rasa sosial antar sesama guru.
- 1. Layanan perpustakaan: Perpustakaan berfungsi sebagai salah satu faktor yang mempercepat akselerasi transfer ilmu pengetahuan, oleh karena itu perpustakaan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem pendidikan suatu lembaga. Selain itu juga perpustakaan berfungsi sebagai sumber informasi, dan

merupakan penunjang yang penting artinya bagi suatu riset ilmiah, sebagai bahan acuan atau referensi. Layanan di perpustakaan idealnya dapat lebih memikat, bersahabat, cepat, dan akurat, ini berarti orientasi pelayanan perpustakaan harus didasarkan pada kebutuhan pengguna, antisipasi perkembangan teknologi informasi dan pelayanan yang ramah, dengan kata lain menempatkan pengguna sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebijakan pada suatu perpustakaan, kesan kaku pelayanan dipergustakaan harus dieliminir sehingga perpustakaan berkesan lebih manusiawi.

Sedangkan menurut Surya, bahwa faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor:

- a. Imbalan jasa: Imbalan jasa merupakan balas jasa kepada seorang pegawai karena yang bersangkutan telah memberi bantuan atau sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian imbalan harus memenuhi kriteria: memberikan rasa nyaman (*secure*) sehingga memenuhi kebutuhan dasar karyawan, seimbang

(balanced) dalam arti pemberian imbalan merupakan bagian dari penghargaan total termasuk di dalamnya tunjangan dan promosi

- b. Rasa aman: Rasa aman berhubungan dengan jaminan keamanan, stabilitas, perlindungan, struktur, keteraturan, situasi yang bisa diperkirakan, bebas dari rasa takut, cemas dan sebagainya.
- c. Hubungan antar pribadi: Hubungan antar pribadi guru dapat berbentuk bertanya kepada guru berpengalaman, sehingga pengetahuan guru menjadi bertambah dan hasil kerjanya meningkat. Dalam hal ini, dibutuhkan komunikasi, yaitu proses penyampaian informasi. Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila ada pentransperan dan pemahaman makna dari satu orang ke orang lain. Suatu gagasan betapapun besarnya, tidak akan berguna sebelum diteruskan dan dipahami orang lain. Apabila guru mempunyai keterampilan berkomunikasi maka kinerja guru juga akan meningkat. Dengan komunikasi akan dapat membentuk saling pengertian, menumbuhkan persahabatan, memelihara kasih sayang dan menyebarkan pengertian. Adanya komunikasi yang baik mengakibatkan kinerja yang tinggi, karena masalah yang timbul dapat diselesaikan

dengan baik dan dapat dipecahkan bersama-sama. Kualitas berkomunikasi juga ditentukan adanya analisis tujuan, bernalar, menyangkut hal-hal yang diuraikan atau dijelaskan kepada orang lain. Kemampuan guru berkomunikasi akan memperlihatkan sifat diri positif, terpercaya dan terbuka kepada rekan sekerja.

- d. Kondisi lingkungan kerja: Suasana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup fasilitas kerja tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Lingkungan kerja secara tidak langsung berperan dalam pencapaian kinerja guru, karena lingkungan kerja mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya.
- e. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri: Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri guru dapat dilaksanakan melalui pelaksanaan program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan. Pelaksanaan program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan

kepribadian untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masa depan yang berkaitan dengan profesisebagai guru. Kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan dikembangkan atas dasar profil kinerja guru sebagai perwujudan hasil penilaian kinerja guru dan didukung dengan hasil evaluasi diri.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain tingkat kesejahteraan (*reward system*), lingkungan atau iklim kerja guru, desain karir dan jabatan guru, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri, motivasi atau semangat kerja, pengetahuan, keterampilan, dan karakter pribadi guru.

Gibson, atc, al, yang diungkapkan oleh Suharsaputra menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap performance/kinerja, yaitu :

- a. Variabel individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin).
- b. Variabel organisai, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Veithzal dan Rivai, etc, al, memandang kinerja dari segi sikap, dan perilaku untuk membentuk karakter budaya, sedangkan Gibson, atc, al, kinerja itu memiliki faktor berbagai variabel yang mempengaruhi keberhasilan kinerja pada suatu organisasi, yaitu: individu, organisasi itu sendiri, dan psikologis. Sementara itu, Zane K. Quible di dalam Suharputra menyatakan bahwa yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: “*basic human traits, affect employees’ job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality*”. Ability atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian.

Kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan dibangun dari sebuah konsep pemikiran, nilai-nilai, perminatan sampai dengan kebutuhan pada dirinya secara individu. Faktor-faktor ini membentuk kesesuaian jenis pekerjaan apa yang dilakukan senantiasa harus memiliki kompetensi. Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada variabel individu, yaitu harus

memiliki kemampuan atau kompetensi, termasuk dalam bidang pendidikan, guru atau karyawan memiliki kompetensi yang handal dan relevan dengan tuntutan pekerjaan yang akan dikerjakan. Selanjutnya, menurut Spencer, diungkapkan Suharsaputra mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relative bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Kinerja guru berkualitas berarti kompetensi guru profesional sudah dimiliki oleh seorang guru yang melaksanakan pengajaran terhadap peserta didik di sekolah. Berkaitan dengan kompetensi profesional guru, Muhlisin, mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan. Sulistyorini berpendapat yang diungkapkan oleh Muhlisin bahwa menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1) unjuk kerja; (2)

penguasaan materi; (3) penguasaan profesional keguruan dan pendidikan; (4) penguasaan cara-cara penyesuaian diri; (5) kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Pendapat Muhlisin menguatkan, bahwa indikator kinerja guru adalah (1) kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar; (2) penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa; (3) penguasaan metode dan strategi mengajar; (4) pemberian tugas-tugas kepada siswa; (5) kemampuan mengelola kelas; (6) kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Menurut Uno, kompetensi profesional mengajar, guru harus memiliki kemampuan, yaitu : 1) merencanakan sistem pembelajaran yakni; (a) merumuskan tujuan, (b) memilih prioritas materi yang akan diajarkan, (c) memilih dan menggunakan sumber belajar yang ada, (d) memilih dan menggunakan media pembelajaran; 2) melaksanakan sistem pembelajaran yakni ; (a) memilih bentuk kegiatan pembelajaran yang tepat, (b) menyajikan urutan pembelajaran secara tepat; 3) mengevaluasi sistem pembelajaran yakni; (a) memilih dan menyusun jenis evaluasi, (b) melaksanakan kegiatan evaluasi sepanjang proses, (c) mengadministrasikan hasil evaluasi; 4) mengembangkan sistem pembelajaran yakni; (a) mengoptimalisasi potensi peserta didik, (b) meningkatkan

wawasan kemampuan diri sendiri, (c) mengembangkan program pembelajaran lebih lanjut. Sulistyorini, Muhlisin, Uno memiliki pandangan yang sama tentang kinerja guru harus memiliki indikator-indikator yaitu, (1) pelaksanaan tugas; (2) pengembangan kepribadian atau sikap; (3) kompetensi keprofesionalan. Sedang, Colquit, LePine, Wesson menyatakan kinerja mempunyai indikator (1) perilaku tugas; (2) perilaku moral; (3) perilaku menantang. Kinerja guru dapat dilihat dari indikator tugas-tugas yang harus dilaksanakan dari mulai sebuah persiapan dalam melaksanakan proses pembelajaran hingga pelaksanaan evaluasi hasil belajar terhadap peserta didik. Sedang pada tataran kepribadian atau perilaku moral terhadap kinerja guru yang dihasilkan harus memberikan keseimbangan terhadap perilaku guru dengan perkembangan peserta didik yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta didik menjadi lebih baik. Indikator kompetensi keprofesionalan, adalah perilaku yang menantang yang harus dibangun secara sinergi untuk lebih membuat inovasi, kreatif lagi dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi, dan pengembangan potensi siswa dan individu guru.

Invancevich, etc, al, mengungkapkan kinerja pekerjaan mungkin dipandang sebagai fungsi kapasitas untuk berkinerja,

kesempatan untuk berkinerja, dan kemauan untuk berkinerja. Kapasitas untuk berkinerja berhubungan dengan seberapa baik keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Kesiapan untuk berkinerja berhubungan dengan sejauhmana seorang individu ingin ataupun bersedia berusaha untuk mencapai kinerja yang baik dipekerjaan. Suharsaputra, menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu : (1) kemampuan (*ability*); (2) motivasi; (3) bakat (*aptitude*), persepsi (*perception*); (4) kreativitas; (5) inisiatif; (6) nilai-nilai (*values*); (7) imbalan (*reward*); (8) minat (*interest*); (9) kebutuhan (*needs*); (10) kepribadian (*personality*); (11) kejelasan peran (*role clarity*); (12) kompetensi (*competence*); (13) lingkungan (*environmenences*); (14) kesesuaian preferensi (*preferences*); (15) umpan balik (*feedback*); (16) keterampilan interpersonal, mental untuk sukses; (17) terbuka untuk perubahan; (18) keterampilan berkomunikasi.

Berdasarkan uraian diatas bahwa teori Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, Veithzal Rivai, Hamzah B. Uno, Suharputra, Colquit, LePine, dan Wesson, Lawler dan Porter, Newstrom, Muhlisin menyatakan kinerja adalah suatu perilaku individu yang menunjukkan kemampuan untuk usaha dalam bekerja sesuai tujuan organisasi. Kinerja yang dipengaruhi oleh

kepemimpinan langsung berarti pada tataran organisasi sekolah dalam hal ini variabel kinerja guru yang senantiasa di pengaruhi pada variabel kepemimpinan transformasional akan memberi kontribusi pada setiap proses pembelajaran yang dilaksanakan yang akan menghasilkan kinerja guru yang optimal. Lebih lanjut, Armtsrong menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah sebagai pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bagi organisasi dengan memperbaiki kinerja orang-orang yang bekerja di dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi.

Kualitas kinerja guru dapat diukur dari hasil kerjanya yang dipengaruhi pada diri guru itu sendiri yang harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan proses pembelajaran. Danim menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah (1) sikap mental (motivasi, disiplin kerja, etika kerja); (2) tingkat pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi.

Keberhasilan kinerja secara individu maupun kelompok di pengaruhi oleh faktor-faktor dari diri sendiri, pengetahuan,

kecakapan, dan perilaku, serta motivasi dengan situasi manapun.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut diatas *Human Performance* adalah adanya suatu kekuatan dari *ability* dan *motivasi*, sedangkan *ability* memiliki kekuatan *knowledge*, dan *skill*, serta *motivation* didalamnya memiliki kekuatan yang dibangun oleh *attitude*, dan *situation*.

Sementara itu, Newstrom menyatakan bahwa kinerja ada lima hal yang penting didalam organisasi yakni :

1. Outcome organisasi berupa kinerja, kepuasan, pertumbuhan dan perkembangan pegawai dipengaruhi motivasi. Sedangkan motivasi itu sendiri dipengaruhi oleh kualitas kerja.
2. Leadership, komunikasi, dinamika group akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja.
3. Organisasi formal, informal, dan lingkungan sosial akan memberi pengaruh terhadap budaya organisasi.
4. Budaya organisasi akan mempengaruhi terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika group.
5. Budaya organisasi dipengaruhi oleh philoshophy, nilai, visi, misi, dan tujuan manajemen.

Teori Newstrom, dimana outcome organisasi adalah kinerja, kepuasan, pertumbuhan dan perkembangan anggota

organisasi yang langsung dipengaruhi oleh motivasi. Pada motivasi langsung dipengaruhi oleh adanya kualitas kehidupan kerja. Dengan demikian pula pada organisasi formal, dan organisasi informal, lingkungan sosial memberi pengaruh terhadap budaya organisasi. Sedangkan kepemimpinan, komunikasi, dinamika group mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Budaya organisasi akan mempengaruhi kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika group. Dan pada hakekatnya tujuan manajemen, philosophy, nilai, visi, dan misi akan mempengaruhi budaya organisasi. Newstrom dalam pengembangan teorinya jelas bahwa dimana kepemimpinan organisasi, dan kinerja itu memiliki hubungan yang kuat dan saling mempengaruhi.

BAB V DIMENSI KINERJA GURU



Dimensi kinerja guru yang mengarahkan seorang guru itu menjadi guru profesional dengan memiliki indikator-indikator kinerjanya yang dapat diukur secara signifikan dalam memberhasilkan proses pembelajaran terhadap siswa yang berkualitas. Indikator penilaian kinerja guru mengacu pada Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, yaitu terdiri dari:

- a. Perencanaan proses pembelajaran: Perencanaan proses pembelajaran dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merumuskan tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu kegiatan pembelajaran, cara apa yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, materi atau bahan apa yang akan disampaikan, bagaimana cara menyampaikan bahan serta media atau alat apa yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran tersebut.
- b. Karena keberhasilan dari suatu kegiatan sangat ditentukan oleh perencanaannya maka perencanaan pembelajaran dapat berperan sebagai(1) acuan bagi guru untuk

melaksanakan kegiatan pembelajaran agar lebih terarah dan berjalan efisien dan efektif, dan (2) sebagai landasan pokok bagi guru dan siswa dalam mencapai kompetensi dasar dan indikator yang ditetapkan.

- c. Pelaksanaan proses pembelajaran: Pelaksanaan proses pembelajaran adalah segala upaya bersama antara guru dan siswa untuk berbagi dan mengolah informasi, dengan harapan pengetahuan yang diberikan bermanfaat dalam diri siswa dan menjadi landasan belajar yang berkelanjutan, serta diharapkan adanya perubahan-perubahan yang lebih baik untuk mencapai suatu peningkatan yang positif yang ditandai dengan perubahan tingkah laku individu demi terciptanya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Sebuah proses pembelajaran yang baik akan membentuk kemampuan intelektual, berfikir kritis dan munculnya kreatifitas serta perubahan perilaku atau pribadi seseorang berdasarkan praktik atau pengalaman tertentu. Keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran merupakan indikator pelaksanaan kurikulum yang telah dibuat oleh lembaga bimbingan belajar, sehingga dalam proses pembelajaran guru dituntut untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif sehingga memungkinkan dan mendorong siswa

untuk mengembangkan segala kreatifitasnya dengan bantuan guru. Peranan guru di sini sangatlah penting, yaitu guru harus menyiapkan materi dan metode pembelajaran, serta guru juga harus mengetahui dan memahami keadaan siswanya demi kelancaran pembelajaran.

Adapun komponen yang mempengaruhi berjalannya suatu proses pembelajaran dalam kegiatan belajar mengajar terdapat beberapa komponen pembelajaran yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya yaitu: guru, siswa, materi pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran:

- 1) Guru merupakan salah satu komponen yang sangat berpengaruh pada proses pembelajaran, karena guru memegang peranan yang sangat penting antara lain menyiapkan materi, menyampaikan materi, serta mengatur semua kegiatan belajar mengajar dalam proses pembelajaran;
- 2) Siswa adalah peserta didik dengan pribadi unik yang menjadi subjek pendidikan. Keunikan siswa tampak dari perkembangan emosional, moral, intelektual dan sosial harus diakui dalam proses pendidikan. Karena itu, siswa adalah subjek aktif, bukan objek pendidikan;¹³

- 3) Materi pembelajaran`Materi pembelajaran merupakan salah satu komponen pembelajaran yang sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam kegiatan belajar mengajar agar tujuan pembelajaran dapat tercapai.
- d. Media pembelajaran: Suatu proses pembelajaran tidak akan berjalan dengan maksimal apabila tidak didukung oleh media sebagai sarana untuk memudahkan seorang guru untuk berinteraksi dengan siswa dalam kegiatan belajar mengajar. Media merupakan seperangkat alat bantu atau pelengkap yang digunakan oleh guru atau pendidik dalam rangka berkomunikasi dengan siswa.
 - e. Evaluasi pembelajaran :Komponen yang terakhir pada bagian proses pembelajaran adalah evaluasi. Evaluasi merupakan barometer untuk mengukur tercapainya proses interaksi, dengan mengadakan evaluasi dapat mengontrol hasil belajar siswa dan mengontrol ketepatan suatu metode yang digunakan oleh guru sehingga pencapaian tujuan pembelajaran dapat dioptimalkan. Oleh Karen itu, evaluasi sangat berpengaruh pada kemajuan kemampuan siswa untuk bisa meningkat lebih baik lagi.
 - f. Penilaian hasil pembelajaran :Penilaian hasil pembelajaran adalah proses pengumpulan dan

pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar. Setiap satuan pendidikan selain melakukan perencanaan dan proses pembelajaran, juga melakukan penilaian hasil pembelajaran sebagai upaya terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Penilaian hasil belajar oleh pendidik harus mengukur pencapaian kompetensi yang ditetapkan dalam standar isi (standar kompetensi dan kompetensi dasar) dan standar kompetensi lulusan. Penilaian valid berarti menilai apa yang seharusnya dinilai dengan menggunakan alat yang sesuai untuk mengukur kompetensi.

Penilaian harus objektif, artinya penilaian hasil belajar peserta didik hendaknya tidak dipengaruhi oleh subyektivitas penilai, perbedaan latar belakang agama, sosial-ekonomi, budaya, bahasa, gender, dan hubungan emosional. Penilaian hasil belajar oleh pendidik bersifat terbuka artinya prosedur penilaian, kriteria penilaian dan dasar pengambilan keputusan terhadap hasil belajar peserta didik dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan. Penilaian harus adil, artinya penilaian hasil belajar tidak menguntungkan atau merugikan peserta didik karena berkebutuhan khusus serta perbedaan latar belakang agama, suku, budaya, adat

istiadat, status sosial ekonomi, dan gender Penilaian harus terpadu, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik merupakan salah satu komponen yang tak terpisahkan dari kegiatan pembelajaran. Penilaian harus menyeluruh dan berkesinambungan, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik mencakup semua aspek kompetensi dengan menggunakan berbagai teknik penilaian yang sesuai, untuk memantau perkembangan kemampuan siswa. Penilaian harus sistematis, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti langkah-langkah baku. Penilaian harus akuntabel, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur, maupun hasilnya. Penilaian harus beracuan criteria, artinya penilaian hasil belajar oleh pendidik didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi yang ditetapkan.

- g. Pengawasan proses pembelajaran :Pengawasan proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan. Penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal

menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional

Merujuk pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No 16 Tahun 2009, maka indikator penilaian kinerja guru ada lima, yaitu:

- a. Menguasai bahan ajar. :Mata pelajaran merupakan isi pengajaran yang dibawakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Agar dapat mencapai hasil yang lebih baik, guru atau calon guru perlu menguasai bukan hanya sekedar materi tertentu yang merupakan bagian dari suatu mata pelajaran saja, tetapi pemahaman yang lebih luas terhadap materi itu sendiri dapat menuntut hasil yang lebih baik. Penguasaan materi merupakan proses belajar yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, minat dan sikap belajar siswa yang positif terhadap materi pelajaran yang sedang

dipelajari. Pemahaman adalah kemampuan guru dalam menggunakan pengetahuan atau kepandaianya untuk menjelaskan isi dari materi pelajaran yang diberikan kepada siswa sehingga apa yang dipelajari siswa dapat dikuasai seluruhnya. Disamping itu guru juga harus dapat menguasai bahan pelajaran yang akan diajarkan.

- b. Merencanakan proses belajar mengajar.:Proses belajar mengajar perlu direncanakan agar dalam pelaksanaannya pembelajaran berlangsung dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Setiap perencanaan selalu berkenaan dengan pemikiran tentang apa yang akan dilakukan. Perencanaan program belajar mengajar memperkirakan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu melaksanakan pembelajaran. Untuk membuat perencanaan pembelajaran yang baik dan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang ideal, setiap guru harus mengetahui unsur-unsur perencanaan pembelajaran yang baik. Unsur-unsur perencanaan pembelajaran tersebut adalah mengidentifikasi kebutuhan siswa, tujuan yang hendak dicapai, berbagai strategi dan skenario yang

relevan digunakan untuk mencapai tujuan, dan kriteria evaluasi.

Untuk membuat perencanaan pembelajaran yang baik dan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang ideal, setiap guru harus mengetahui unsur-unsur perencanaan pembelajaran yang baik. Unsur-unsur perencanaan pembelajaran tersebut adalah mengidentifikasi kebutuhan siswa, tujuan yang hendak dicapai, berbagai strategi dan skenario yang relevan digunakan untuk mencapai tujuan, dan kriteria evaluasi

- c. Kemampuan melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar. Dalam mengelola suatu pembelajaran ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh guru agar pembelajaran dapat dikelola dengan baik. Di dalam proses belajar mengajar, tugas guru di dalam kelas sebagian besar adalah membelajarkan siswa dengan menyediakan kondisi belajar yang optimal. Kondisi belajar yang optimal dapat dicapai jika guru mampu mengatur siswa dan sarana pengajaran, serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pelajaran. Pengaturan tersebut salah satunya berkaitan dengan penyediaan kondisi belajar atau pengelolaan

kelas. Pengelolaan pembelajaran dapat dimulai dengan bagaimana guru mengelola kelas pembelajaran. Pengelolaan kelas merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan belajar mengajar atau yang membantu dengan maksud agar dicapai kondisi optimal sehingga dapat terlaksana kegiatan belajar seperti yang diharapkan. Pengelola kelas pembelajaran dilihat dari keterampilan seorang guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya ke kondisi yang optimal jika terjadi gangguan, baik dengan cara mendisiplinkan ataupun melakukan kegiatan perbaikan.

Kemampuan mengelola kelas pembelajaran yang harus dilakukan oleh guru dalam menciptakan proses belajar mengajar yang kondusif adalah:

- 1) Mengatur tata ruang kelas sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar: Ruang tempat belajar harus memungkinkan semua bergerak leluasa tidak berdesak-desakan dan tidak saling mengganggu antara murid yang satu dengan murid yang lainnya pada saat melakukan aktivitas belajar. Besar kecil ruang kelas ikut menentukan proses interaksi belajar mengajar. Ruang belajar yang terlalu besar dapat menyulitkan guru dalam mengelola interaksi belajar

mengajar yang kondusif. Begitu juga sebaliknya jika ruangan kelas yang kecil akan memudahkan guru dalam mengelola interaksi belajar mengajar yang kondusif.

- 2) Pengaturan tempat duduk: Dalam mengatur tempat duduk yang terpenting adalah memungkinkan terjadinya tatap muka, dengan demikian guru sekaligus dapat mengontrol tingkah laku murid.
- 3) Menciptakan atau menyediakan iklim belajar mengajar yang serasi: Dalam proses interaksi belajar-mengajar, seorang guru harus bisa menyediakan iklim yang serasi. Iklim belajar mengajar yang tidak serasi adalah bila ada diantara tingkah laku anak didik yang tidak terlihat dalam aktivitas belajar. Gejala ini akan terlihat bila anak didik yang membuat keributan, mengantuk, mengganggu temannya yang sedang belajar, keluar masuk ruang kelas, dan sebagainya. Tingkah laku anak didik yang demikian harus diarahkan guru dengan cara menghentikannya dan memerintahkannya para perbuatan yang produktif dan bermakna.
- d. Kemampuan melakukan evaluasi atau penilaian.: Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar sebagai bagian dari peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan melalui sistem penilaian. Dalam proses penilaian proses dan hasil

belajar siswa di sekolah, aspek-aspek yang sangat berperan penting adalah berkenaan dengan pemilihan alat penilaian, penyusunan soal, dan tahapan evaluasi pembelajaran. Penilaian merupakan komponen yang penting dalam suatu sistem pendidikan. Penilaian hasil belajar merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan pembelajaran, bahkan merupakan hal yang vital dalam sistem pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan formal. Dengan adanya hasil penilaian akan dapat diketahui kemajuan dan perkembangan pendidikan dari waktu ke waktu. Kemampuan guru dalam melakukan penilaian akan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap mutu lulusan di setiap sekolah. Maka penilaian yang dilakukan oleh seorang guru harus berdasarkan standar yang telah di tentukan oleh pemerintah.

- e. Kemampuan melaksanakan bimbingan belajar (perbaikan dan pengayaan). Pembelajaran perbaikan merupakan layanan pendidikan yang diberikan kepada siswa tertentu untuk memperbaiki prestasi belajarnya sehingga mencapai kriteria ketuntasan yang ditetapkan. Oleh karena itu guru harus memiliki kemampuan untuk melakukan perbaikan/pengayaan.

Beberapa prinsip yang harus dikuasai guru dalam pengayaan sesuai dengan sifatnya

sebagai pelayanan khusus meliputi:

- 1) Adaptif : Setiap siswa memiliki keunikan sendiri-sendiri. Oleh karena itu program perbaikan (*remedial*) hendaknya memungkinkan siswa untuk belajar sesuai dengan kecepatan, kesempatan, dan gaya belajar masing-masing. Dengan kata lain, pembelajaran remedial harus mengakomodasi perbedaan individual siswa.
- 2) Interaktif : Pembelajaran perbaikan hendaknya memungkinkan siswa untuk secara intensif berinteraksi dengan pendidik dan sumber belajar yang tersedia. Hal ini didasarkan atas pertimbangan bahwa kegiatan belajar peserta didik yang bersifat perbaikan perlu selalu mendapatkan monitoring dan pengawasan agar diketahui kemajuan belajarnya. Jika dijumpai adanya siswa yang mengalami kesulitan segera diberikan bantuan.
- 3) Fleksibel dalam metode pembelajaran dan penilaian : Sejalan dengan sifat keunikan dan kesulitan belajar siswa yang berbeda-beda, maka dalam pembelajaran remedial perlu digunakan berbagai

metode mengajar dan metode penilaian yang sesuai dengan karakteristik siswa.

- 4) Pemberian umpan balik: Umpan balik berupa informasi yang diberikan kepada siswa mengenai kemajuan belajarnya perlu diberikan sesegera mungkin. Umpan balik dapat bersifat korektif maupun konfirmatif. Dengan sesegera mungkin memberikan umpan balik dapat dihindari kekeliruan belajar yang berlarut-larut yang dialami siswa.
- 5) Kesenambungan dalam ketersediaan dalam pemberian pelayanan: Program pembelajaran reguler dengan pembelajaran remedial merupakan satu kesatuan, dengan demikian program pembelajaran reguler dengan remedial harus berkesinambungan dan programnya selalu tersedia agar setiap saat siswa dapat mengaksesnya sesuai dengan kesempatan masing-masing.

Hal tersebut di atas senada dengan pendapat Usman, bahwa kemampuan profesional guru meliputi kemampuan guru dalam:

- 1). Menguasai landasan pendidikan: Yakni mengenal tujuan pendidikan nasional untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, mengenal fungsi sekolah dalam masyarakat,

mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar.

- 2). Menguasai bahan pengajaran: Yakni menguasai bahan pengajaran kurikulum pendidikan dasar dan menengah, menguasai bahan pengayaan.
- 3). Menyusun program pengajaran: Yakni menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memilih dan mengembangkan strategi belajar mengajar, memilih dan mengembangkan media pengajaran yang sesuai, memilih dan memanfaatkan sumber belajar.
- 4). Melaksanakan program pengajaran: Yakni menciptakan iklim belajar yang tepat, mengatur ruangan belajar, mengelola interaksi belajar mengajar.
- 5). Menilai hasil dan proses belajar mengajar: Yakni menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran, menilai proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.

Sedangkan menurut Sudjana, bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu:

- a. Merencanakan proses belajar mengajar: Perencanaan pembelajaran memainkan peran penting dalam memandu guru untuk melaksanakan tugas sebagai pendidik dalam melayani kebutuhan belajar siswanya. Perencanaan pembelajaran juga dimaksudkan sebagai

langkah awal sebelum proses pembelajaran berlangsung.

b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar: Dalam melaksanakan proses belajar mengajar, guru harus berpegangan pada hal-hal sebagai berikut:

1). Mengajar harus berdasarkan pengalaman yang sudah dimiliki siswa. Apa yang telah dipelajari merupakan dasar dalam mempelajari bahan yang akan diajarkan. Oleh karena itu, tingkat kemampuan siswa sebelum proses belajar mengajar berlangsung harus diketahui guru. Tingkat kemampuan semacam ini disebut entry behavior. Entry behavior dapat diketahui diantaranya dengan melakukan pretes. Hal ini sangat penting agar proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

2). Pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan harus bersifat praktis. Bahan pelajaran yang bersifat praktis berhubungan dengan situasi kehidupan. Hal ini dapat menarik minat, sekaligus dapat memotivasi belajar.

3). Mengajar harus memperhatikan perbedaan individual setiap siswa.

4).Kesiapan (readiness) dalam belajar sangat penting dijadikan landasan dalam mengajar. Kesiapan adalah kapasitas (kemampuan potensial) baik bersifat fisik maupun mental untuk melakukan sesuatu.

5).Tujuan pengajaran harus diketahui siswa. Apabila tujuan pengajaran diketahui, siswa mempunyai motivasi untuk belajar. Agar tujuan mudah diketahui, harus dirumuskan secara khusus.

6).Mengajar harus mengikuti prinsip psikologis tentang belajar. Belajar itu harus bertahap dan meningkat. Oleh karena itu, dalam mengajar haruslah mempersiapkan bahan yang bersifat gradual, yaitu dari sederhana kepada yang kompleks (rumit); dari konkret kepada yang abstrak; dari umum (general) kepada yang kompleks; dari yang sudah diketahui (fakta) kepada yang tidak diketahui (konsep yang bersifat abstrak); dengan menggunakan prinsip induksi ke induksi atau sebaliknya, dan sering menggunakan reinforcement (penguatan).

- c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar: Pengelolaan proses belajar mengajar merupakan aktifitas ataupun upaya untuk memberdayakan komponen-komponen pembelajaran sebagai upaya untuk

mewujudkan tujuan pembelajaran yang berlangsung didalam kelas. Selanjutnya untuk memberdayakan komponen-komponen pembelajaran tersebut dalam rangka pengelolaan proses pembelajaran secara efektif maka perlu diupayakan beberapa prosedur yang dapat digunakan untuk memilih sumberdaya dalam program pembelajaran, yaitu:

- 1) Pilihlah hal-hal yang disediakan oleh bidang pengajaran dan yang mudah didapatkan atau digunakan.
 - 2) Pilihlah hal-hal akrab dan dipahami betul oleh pengajar dan sangat menyenangkan (yang disukai dan sering digunakan dalam kesatuan pembelajaran).
 - 3) Pilihlah tujuan pengajaran yang ada panduan yang dapat diikuti dan menggunakan sumber daya belajar.
- d. Menguasai bahan pelajaran: Dalam menguasai bahan pengajaran lingkup yang harus dikuasai oleh seorang guru itu adalah bila siswa harus menguasai bahan minimal seperti yang tercantum dalam kurikulum, maka harus menguasai lebih dari apa yang tercantum dalam

kurikulum. Oleh karena itu idealnya buku tiap mata pelajaran yang harus ada adalah:

- 1) Buku sumber untuk siswa yang membahas bahan yang dituntut oleh kurikulum.
- 2) Buku sumber pegangan guru yang membahas perluasan bahan yang dituntut kurikulum

BAB VI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH



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

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.

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

Organizational citizenship behavior menunjukkan perilaku para guru adanya kepekaan dan cepat tanggap terhadap lingkungan kerja yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya dilakukan dengan baik dan dinamis akan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerjanya. Sehingga perlu ditingkatkan dengan menyalurkan kesukarelaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di sekolah secara rutin dan penuh tanggungjawab.

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

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

pekerjaan masing-masing. Agar suasana rileks dan bersahabat maka perlu diadakan liburan bersama sesekali sebagai bagian dari pendekatan hubungan kekeluargaan dalam mempererat tali persaudaraan sehingga bisa membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dijalankan tetapi tetap mengacu pada norma dan aturan yang berlaku.

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

DAFTAR PUSTAKA

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

Deddy Mulyana dan Gembirasari. Bandung: Remaja Rosdakarya,1996.

Effendi, Onong Uchjana. Dimensi-Dimensi Komunikasi. Bandung:Alumni, 1986.

Gerungan. Psikologi Sosial. Bandung: Erisco, 1996.Gunung Agung,1995.

Hasibuan, Malayu. Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah. Jakarta: Bumi Aksara,2001.

Kartono, K. (2005). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Tangerang: Rajawali Pers.

Locke, Edwin A. Esensi Kepemimpinan. Terjemahan Aris Ananda. Jakarta: Mitra Utama,2002.

Manulang.Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.

Mentawai, Hasan. Persoalan Guru di Pertengahan Masyarakat. (<http://www.asian.gu.edu.au/mentawai/pot9.htm>).

Nasution, M.N. Manajemen Peningkatan Mutu. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.

Nawawi,Hadari.Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas. Jakarta:

Papu,Johanes.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi(<http://www.e-psikologi.com/masalah/faktor.htm>)

Pareek, Udai. Perilaku Organisasi (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. 1996.

- Rakhmat, Jalaluddin. Psikologi Komunikasi. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Sastropoetro, Santosa. Pendapat Publik, Pendapat Umum dan Pendapat Khalayak dalam Komunikasi Sosial. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1990.
- Siagian, Sondang. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta. 1994.
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi pendidikan*, Yogyakarta: Bumi Aksara, 1995
- Suparman, Eman, Manajemen Pendidikan Masa Depan, Jakarta: Balitbang Dikdasmen Depdikbud, 2002
- Tilaar, *Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998
- Tobroni, *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah*, Sebuah tulisan yang dibuat untuk menanggapi kebijakan yang disampaikan oleh Prof. Dr. yahya Umar, Direktur Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama), (situs: emiardiyanti.blogspot.com, 2009), diakses: 30 Mei 2014, 01. 28
- Tulus Tu'u, *Peran Disiplin terhadap Prilaku dan Prestasi Siswa*, Jakarta: Grasindo, 2004

- Umaedi, *Managemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2001
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Umum*, Jakarta; Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999
- Undang-undang RI. No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*, Bandung: Citra Umbara, 2003
- Uno, Prof.Dr. H. Hamzah B., M.Pd. Profesi Kependidikan: *Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010
- Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Rajawali Pers, 2008
- Wawancara dengan Bapak Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 2 Model Palu pada tanggal 13 Oktober 2014, 10.00 WIB
- Wawancara dengan Bapak Taufik, Kepala madrasah MAN 2 Model Palu pada tanggal 13 Oktober 2014, 10.00 WIB
- Wawancara dengan Bapak Taufik, Kepala madrasah MAN 2 Model Palu pada tanggal 13 Oktober 2014, 10.00 WIB

Wawancara dengan Bapak Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah
Bidang Kurikulum MAN 2 Model Palu pada tanggal 13
Oktober 2014, 10.00 WIB

Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*. Jakarta; Kencana
Prenada Media Group, 2010

Yusuf, Khairul Fuad dkk., *Isu-Isu Sekitar Madrasah*. Cet.1;
Jakarta; Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan
Badan Litbang dan Diklat Depag

.