

ABSTRAK

Sahroni, 2015. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo). Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Basuki, M.Ag

Kata Kunci: Strategi, Kepala Sekolah, Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak penentu nasib masa depan anak bangsa, ditangannya masa depan anak bangsa ditentukan. Jika guru menjalankan peranannya dengan baik maka akan baik pula generasi anak bangsa, akan tetapi jika guru tidak menjalankan peranannya dengan baik maka generasi anak bangsa akan mengalami kemunduran pula. Oleh karena itu, Agar setiap guru dapat menjalankan peranannya dengan baik perlu adanya strategi peningkatan kinerja yang mampu mendorong kinerjanya secara optimal. Strategi peningkatan kinerja muncul bermula dari Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk mengetahui kualitas kinerja yaitu ($\text{Performance} = \text{Motivation} \times \text{Ability}$).

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Menjelaskan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Guru, (2) Untuk Menjelaskan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Ability Guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Lokasi penelitian ini adalah SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Sedangkan sumber informasi diperoleh dari Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Guru, TU, dan Siswa. Data yang diperoleh diklasifikasikan dan dikategorisasikan berdasarkan fokus masalah yang ditentukan, selanjutnya dianalisis serta diinterpretasikan secara deskriptif

Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data, penelitian ini menghasilkan dua temuan, Pertama, untuk meningkatkan kemampuan (Ability) guru kepala sekolah menggunakan strategi Pelatihan Berbasis Personal Humanistik, strategi ini berwujud dalam berbagai kegiatan, diantaranya workshop, diklat, seminar, MGMP, dll. Kedua, untuk meningkatkan motivasi guru kepala sekolah menggunakan Strategi Motivasi Kerja Berbasis Personal Humasitik. Strategi ini berwujud dalam berbagai sikap dan tindakan diantaranya, ungkapan selamat, tunjangan hari raya, jualan pulsa elektrik, menjahit baju seragam, mengisi snak kantin dll.

BAB I

PENDAHULUAN

I. Latar Belakang Masalah

Guru merupakan suatu profesi yang mulia yang tidak ternilai harganya, ditangannya masa depan anak bangsa ditentukan. Jika guru menjalankan peranannya dengan baik maka akan baik pula generasi anak bangsa, akan tetapi jika guru tidak menjalankan peranannya dengan baik maka generasi anak bangsa akan mengalami kemunduran

Martinis Yamin mengatakan: Guru memiliki peran yang sangat besar dalam pendidikan, dipundaknya dibebani suatu tanggung jawab atas mutu suatu pendidikan.¹ Guru adalah pendidik yang professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa.² Abdul Wahab menambahkan, guru merupakan suatu pekerja yang membutuhkan keahlian dan kematangan seseorang serta tanggung jawab yang tinggi untuk mengemban amanah pendidikan.

Mengingat pentingnya peranan guru dalam suatu organisasi pendidikan, setiap individu yang diberi wewenang, tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi pendidikan tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja

¹ Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 26-27.

² Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 8.

(Performance) yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.³

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja.⁴ Barnawi mengatakan kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi⁵ Wibowo mengatakan kinerja memiliki makna yang luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja tetapi juga menyatakan bagaimana proses kerja berlangsung, artinya kinerja merupakan aktifitas melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.⁶

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.⁷ Supardi mengatakan kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di Madrasah dan bertanggungjawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan

³ Abdul Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 118.

⁴ Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Teras, 2013), 97.

⁵ Barnawi, *Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 13.

⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 2.

⁷ Barnawi, *Kinerja Guru Profesional*. 14

meningkatkan prestasi belajar peserta didik.⁸ Baharuddin menyimpulkan kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.⁹

Kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya, kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.¹⁰

Kinerja guru dikatakan baik apabila kemampuan (Ability) dan Motivasi nya baik. Guru yang memiliki kemampuan SDM tinggi namun motivasinya rendah belum dapat dikatakan berkinerja baik, begitu pula sebaliknya, guru yang memiliki motivasi tinggi namun SDM nya rendah juga belum dapat dikatakan berkinerja baik.

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor penyebab yang menghubungkan dengan sesuatu dalam perilaku seseorang. Menurut “Maslow” sesuatu tersebut adalah dorongan berbagai kebutuhan hidup individu dari mulai kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Sedangkan Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, Abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu. Skill

⁸ Supardi, Kinerja Guru (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 54.

⁹ Baharuddin, Kepemimpinan Pendidikan Islam (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 444.

¹⁰ Mulyasa, Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013), 16.

dan Abilitas adalah dua hal yang saling berhubungan. Abilitas seseorang dapat dilihat dari skill yang diwujudkan melalui tindakannya.¹¹

Fakta mengatakan “Tinggi rendahnya kinerja guru dapat dilihat dari segi kehadiran dan data pengumpulan perangkat pembelajaran. Pada Sekolah SMP Negeri di kota Binjai misalnya Masih terdapat beberapa guru yang tingkat kehadirannya dalam sebulan dibawah 90% dan sekitar 5% guru yang tidak membuat perangkat pembelajaran tepat waktu.¹²

Fakta lain ditemukan Kepala SMP Negeri Model Terpadu Bojonegoro selama dua tahun terakhir ini melihat, pada umumnya ketika guru-guru mengajar dan disupervisi oleh kepala sekolah tidak menggunakan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang memenuhi syarat sesuai dengan amanat permendiknas no 18 tahun 2007 tersebut. Artinya dari beberapa guru yang bertugas di SMPN MT tak seorangpun mampu menunjukkan dan menggunakan RPP buatanya sendiri. Fakta ini menunjukan bahwa: 1). Lebih dari 90% guru-guru tidak membuat RPP sendiri, karena RPP yang digunakan adalah RPP hasil copy paste dari produk Tim MGMP Kabupaten atau karya orang lain. 2). Implementasi pembelajaran guru di kelas, berbeda dengan skenario dalam RPP yang dibawa

¹¹ Buku Pedoman, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 36.

¹² Rini Puji Lestina, Hubungan Kompetensi Profesional dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru Biologi SMP Negeri di Kota Binjai (April, 2013), 7.

		d i k a n						
		SD:						
		a						
		·						
		L						
		a						
		y						
		a						
		k						
		·						
		T						
		d						
		k						
		l						
		y						
		k						
		j						
		u						
		m						
		l						
		a						
		h						
		SM						
		P						
		:						
		a						
		·						
		L						
		a						
		y						
		a						
		k						
		b						
		·						
		T						
		d						
		k						

	l y k juml a h						
	SM A : a . L a y a k b . T d k l y k juml a h						
	SM K : a . L a y a k b . T d k						

	l y k juml a h						
	Jumlah total						

Dari data statistik diatas dapat dilihat bahwa terdapat 84,7 % Guru SD, 39,66% Guru SMP, 17,39 % Guru SMA,dan 24,66 Guru SMK dianggap belum layak untuk mengajar dijenjang masing-masing. Selain itu 17,2% guru atau setara dengan 69,477 guru mengajar bukan pada bidang studinya. Dengan demikian kualitas SDM guru di Indonesia menempati urutan 109 dari 179 Negara di Dunia.¹⁵

Beberapa fakta di atas dapat kita lihat bahwa terdapat indikasi guru belum dapat melaksanakan tugas dan peranannya dengan baik. Hal ini ditandai dengan kurangnya kesadaran guru dalam menjalankan tugas dan peranannya sebagai seorang pendidik.

Berdasarkan alur pemikiran diatas peneliti menganggap studi tentang guru layak dan menarik untuk dilakukan penelitian. hal ini dilakukan untuk mengetahui

¹⁵ Tatang kurniawan, Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru di SMK Universitas Pendidikan Indonesia (September, 2013), 2.

apa faktor yang menyebabkan hal tersebut terjadi, dan apa yang dilakukan pihak terkait (pimpinan) dalam menyikapi hal tersebut.

Dari Penjajakan sementara dilapangan telah ditemukan pimpinan lembaga pendidikan yang telah menjalankan kepemimpinannya dengan baik, yaitu bapak Budijanto Kepala Sekolah SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo. dalam kepemimpinannya Beliau telah melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja guru baik melalui Ability maupun Motivasi. Peningkatan melalui Ability seperti memberikan bimbingan secara umum, bimbingan secara klasikal (Individu), menyelenggarakan Workshop, Pelatihan, mewajibkan Program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) bagi guru yang kurang SDMnya. Sedangkan peningkatan melalui motivasi seperti, memberi spirit dan perlakuan baik bagi guru yang berprestasi baik, evaluasi mingguan, memberikan tunjangan hari raya.¹⁶

Apa yang dilakukan kepala Sekolah diatas sesuai dengan ungkapan T.R. Mithcell: “Agar standart kerja yang ditetapkan dapat tercapai perlu adanya strategi peningkatan kinerja yang mampu mendorong kinerja secara optimal. Strategi peningkatan kinerja muncul bermula dari Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk mengetahui kualitas kinerja yaitu (Performace= Motivation x Ability)¹⁷

¹⁶ Budijanto, Wawancara, Ruang Kepala Sekolah, 01 Desember 2015.

¹⁷ Dunkin. J. Michael. Teaching and Teacher Education. (NewYork: Pergoman Press 1987), 78.

Berdasarkan alur pemikiran dan temuan di atas maka peneliti akan melakukan penelitian dengan mengambil judul **Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SMP Islam Thoriqul Huda)**

II. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang diatas, maka secara umum peneliti akan mengungkap tentang strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Mengingat luasnya masalah dan cakupan pembahasannya maka peneliti akan memfokuskan pembahasan dengan merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan Motivasi Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo ?
2. Bagaimana Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan Ability Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo ?

III. Tujuan Penelitian

- A. Untuk Menjelaskan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Guru SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo
- B. Untuk Menjelaskan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Ability Guru SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo

IV. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritik

Hasil penelitian ini secara teoritik untuk memberikan sumbangan dan masukan bagi pengelola lembaga pendidikan, bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dibutuhkan strategi, adapun strategi yang harus digunakan adalah “Strategi Pelatihan kerja” dan “Motivasi Kerja”. Strategi pelatihan digunakan untuk menangani guru yang SDM nya lemah dan strategi motivasi kerja digunakan untuk menangani guru yang motivasi atau semangatnya rendah

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Bagi Kepala Sekolah, dapat Memberikan gambaran mengenai pelaksanaan Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru.
2. Bagi Guru, dapat Memberikan gambaran tentang konsep-konsep kinerja guru disuatu lembaga pendidikan
3. Bagi Lembaga Pendidikan (Sekolah), dapat dijadikan pengetahuan dan bahan pertimbangan dalam mengembangkan suatu lembaga pendidikan

V. Sistematika Pembahasan

Hasil penelitian ini ditulis dalam lima Bab, dan masing-masing bab dibahas ke dalam subbab, susunan secara sistematisnya adalah sebagai berikut:

Bab Satu Pendahuluan, pendahuluan merupakan awal dalam pembentukan logika penelitian ini, didalamnya terdiri dari Latar Belakang, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Sistematika Pembahasan.

Bab Dua berisi Kajian Teoritik yang akan digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini, didalamnya terdiri dari Pengertian pemimpin dan Kepemimpinan, Kepala Sekolah, teori kepemimpinan, strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru, Pengertian Kinerja guru, Konsep kinerja guru, Indikator kinerja guru, penilaian kinerja guru, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, dan Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Bab Tiga berisi Metode Penelitian, didalamnya terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan tulisan.

Bab Empat Berisi Paparan Data, Bab ini merupakan bahan mentah yang akan dijadikan pembahasan dalam penelitian ini, didalamnya terdiri dari Data Umum dan Data Khusus

Bab Lima berisi Analisis Data, Bab ini merupakan hal paling urgen dalam penelitian ini karena akan terdapat perpaduan antara idealita dan realita yang akan memunculkan berbagai temuan, didalamnya terdiri dari analisis Strategi Kepala Sekolah SMP Islam Thoriqul Huda dalam meningkatkan Motivasi Guru dan analisis Strategi Kepala Sekolah SMP Islam Thoriqul Huda dalam meningkatkan Ability Guru

Bab Enam berisi penutup didalam nya terdiri dari kesimpulan dan saran yang merupaka penghujung dan puncak dalam penelitian ini

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan kinerja guru telah dilakukan, sebagaimana yang akan dijelaskan sebagai berikut. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza Prodi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, dengan judul tesis: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa *Perkasa Banjarnegara*” adapun fokus penelitiannya adalah sebagai berikut” 1) Apa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan? 2). Apa Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan? 3) Apa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Kedua, penelitian yang dilakukan Dede Anik FH Prodi Manajemen Pendidikan Jurusan Kependidikan Islam, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, dengan judul tesis: “*Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Al-Shigor*” adapun fokus penelitiannya adalah sebagai berikut, 1). Kurang optimalnya guru dalam mengajar 2). Lemahnya penguasaan metode mengajar 3). Kurangnya pengawasan dari Kepala Sekolah

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Sri lestari Jurusan Kependidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, dengan judul penelitian: “Pengaruh Sertifikasi Guru Terhadap Guru MTS N Mlinjon Filial

Trucuk Klaten ” adapun fokus penelitiannya adalah sebagai berikut, 1). Bagaimana pelaksanaan sertifikasi guru Mts N 2). Bagaimana kondisi guru sebelum disertifikasi 3). Bagaimana pengaruh sertifikasi terhadap Kinerja Guru

Ketiga penelitian diatas memiliki persamaan sekaligus perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas kinerja, sedangkan perbedaannya adalah fokus penelitiannya. peneliti pertama memfokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Peneliti kedua memfokuskan pada optimalisasi guru dalam mengajar, penguasaan metode mengajar, dan pengawasan dari Kepala Sekolah. Peneliti ketiga memfokuskan pada pelaksanaan sertifikasi guru, kondisi guru sebelum disertifikasi dan pengaruh sertifikasi terhadap kinerja guru. Dari ketiga penelitian diatas peneliti lebih terfokus pada strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan (Leadership) berasal dari Leader artinya pemimpin atau to Lead artinya memimpin. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang di sengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktifitas

dan hubungan didalam kelompok atau suatu aktifitas yang terlihat kebersamaannya.¹⁸

Koontz dan Donnel sebagaimana yang dikutip Veithzal Rivai mengatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuannya.¹⁹ Baharuddin mengatakan kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁰ J.Salusu sebagaimana yang dikutip Abdul Wahab mengatakan kepemimpinan adalah suatu kekuatan dalam mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan.²¹ Suharismi Arikunto sebagaimana yang dikutip Muwahid Shulhan, pemimpin adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.²²

Berdasarkan beberapa defenisi diatas Mariyah mengatakan kepemimpinan memiliki beberapa implikasi sebagai berikut:

¹⁸ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 37.

¹⁹ Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 3.

²⁰ Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 48.

²¹ Abdul Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 89.

²² Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Teras, 2013), 9.

- 1) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yang para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- 2) Seseorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan, kekuasaan itu dapat bersumber dari hadiah, hukuman, otoritas, dan karisma.
- 3) Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan kepada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.²³

2. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah merupakan gabungan dari kata “ Kepala” dan “Sekolah”. kata ‘Kepala’ diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi. Sedang ‘Sekolah’ adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, ²⁴ atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru

²³ Mardiyah, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi, 40-41.

²⁴ Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 83.

yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁵ Mulyasa mengatakan Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.²⁶ Kepala Sekolah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan Kepala Sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin Sekolah.²⁷

Untuk mewujudkan sekolah efektif hanya mungkin didukung oleh Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif pula. “Fred M. Hechinger“ pernah menyatakan:

“Saya tidak pernah melihat Sekolah yang bagus dipimpin oleh Kepala Sekolah yang buruk dan Sekolah buruk dipimpin oleh Kepala Sekolah yang buruk. Saya juga menemukan Sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya Sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas Kepala Sekolahnya”.²⁸

Secara umum, ciri dan perilaku Kepala Sekolah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu: (a) kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas, (b) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin Sekolah, dan (c) memfokuskan aktifitasnya kepada pembelajaran dan kinerja guru di kelas.²⁹

²⁵ Shulhan, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, 11.

²⁶ E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2011), 24.

²⁷ Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, 81.

²⁸ Buku Pedoman, Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang Efektif (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 6.

²⁹ Ibid., 11.

Adapun secara lebih detil, perilaku Kepala Sekolah efektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepala Sekolah efektif memiliki Visi yang kuat tentang masa depan Sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan Visi tersebut
- 2) Kepala Sekolah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf
- 3) Kepala Sekolah efektif tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran
- 4) Kepala Sekolah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan
- 5) Kepala Sekolah efektif mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif

Kepala Sekolah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional. Disisi lain, Kepala Sekolah yang tidak efektif biasanya:

- 1) Membatasi perannya sebagai Manajer Sekolah dan anggaran
- 2) Menjaga dokumen, sangat disiplin
- 3) Berkomunikasi dengan setiap orang sehingga memboroskan waktu dan tenaga
- 4) Membiarkan guru mengajar di kelas
- 5) Memanfaatkan waktu hanya sedikit untuk urusan kurikulum dan

pembelajaran.³⁰

3. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan bagian yang sangat urgen dalam pengelolaan pendidikan, Control Quality pendidikan dan juga dalam mencapai target organisasi pendidikan. Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya, maka pemimpin itu dikatakan efektif. Sebaliknya, pemimpin yang belum melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan peranannya, pemimpin tersebut belum dikatakan sebagai pemimpin yang efektif.³¹ Berikut ini peran-peran Kepala Sekolah yang efektif.³²

Tabel 2.1 Peran-Peran Kepala Sekolah yang efektif

Peran	Fungsi	Contoh
Edukator	Meningkatkan profesionalisme guru yang berkaitan dengan pembinaan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik,	- Membimbing guru dalam merencanakan dan melaksanakan program BK - Membimbing nonguru dalam menyusun program kerja - Membimbing peserta didik terutama dengan kegiatan ekstrakurikuler
Manajer	Menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.	- Menyusun program jangka panjang - Mengembangkan program jangka menengah - Mengembangkan program jangka pendek

³⁰ Ibid., 12.

³¹ Baharuddin, Kepemimpinan Pendidikan Islam, 433-436.

³² E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, 98-122.

Administrator	Mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan, mengelola administrasi keuangan.	- Menyusun kelengkapan data administrasi pembelajaran - Menyusun kelengkapan data administrasi peserta didik - Mengembangkan kelengkapan data administrasi tenaga pendidik
Supervisor	Melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.	- Menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan - Menyusun program supervisi kelas - Mengembangkan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, perpustakaan, laboratorium dan ujian
Leader	Memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.	- Mengambil keputusan bersama dengan tenaga kependidikan - Berkomunikasi secara efektif dengan tenaga kependidikan di sekolah - Mengambil keputusan untuk kepentingan internal dan eksternal sekolah
Inovator	Membuat strategi yang tepat, menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.	- Melakukan pekerjaan secara konstruktif dan kreatif - Mencari gagasan baru dalam mengerjakan tugasnya - Menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah

Motivator	Memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.	- Memberikan hadiah kepada yang berprestasi - Mendorong/menggerakkan pendidik menuju efektifitas kerja
-----------	---	---

Menurut “Baharuddin” peran seorang pemimpin yang efektif adalah 1). Sebagai figure (Figure Head) 2). Sebagai pemimpin (Leader) 3). Sebagai penghubung (Liasion) 4). Sebagai pengamat (Monitoring) 5). Sebagai pembagi informasi (Disseminator) 6). Sebagai juru bicara (Spokes Person) 6). Sebagai wirausaha (Enterpreneur)³³ 7). Sebagai pejabat formal, 8). Sebagai staf.³⁴

Muwahid Shulhan menambahkan fungsi Kepala Sekolah meliputi: 1) fungsi Instruktif, 2) fungsi Konsultatif, 2) fungsi Parsitipatif, 3) fungsi Delegasi, 4) fungsi Pengendalian.³⁵

”Stoop & Johnson” mengemukakan ada empat belas peranan Kepala Sekolah, yaitu: (1) Kepala Sekolah sebagai Business Manager, (2) Kepala Sekolah sebagai pengelola kantor, (3) Kepala Sekolah sebagai Administrator, (4) Kepala Sekolah sebagai pemimpin profesional, (5) Kepala Sekolah sebagai organisator, (6) Kepala Sekolah sebagai Motivator atau penggerak staf, (7) Kepala Sekolah sebagai Supervisor, (8) Kepala Sekolah sebagai konsultan Kurikulum, (9) Kepala Sekolah sebagai pendidik, (10) Kepala Sekolah sebagai Psikolog, (11) Kepala Sekolah sebagai penguasa Sekolah, (12) Kepala Sekolah sebagai eksekutif yang baik, (13) Kepala Sekolah sebagai petugas hubungan

³³ Baharuddin, Kepemimpinan Pendidikan Islam, 436.

³⁴ Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, 84-128.

³⁵ Shulhan, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, 28-30.

sekolah dengan masyarakat, dan (14) Kepala Sekolah sebagai pemimpin masyarakat.³⁶

4. Teori kepemimpinan

Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representative dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu: Teori kepemimpinan Transformasional, teori kepemimpinan Transaksional, dan kepemimpinan Visioner. Ketiga teori kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan.³⁷

a. Kepemimpinan Transformasional

Mardiyah mengatakan kepemimpinan Transformasional mengarah pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.³⁸

Secara konseptual, kepemimpinan Transformasional didefinisikan oleh “Bass” sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi . artinya sebuah proses transformasional terjadi dalam

³⁶ Buku Pedoman, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 7.

³⁷ Aan Komariah, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), 75.

³⁸ Mardiyah, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi, 43.

hubungan kepemimpinan manakala membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja.³⁹

“Burns ” menjelaskan kepemimpinan Transformasional merupakan sebuah proses yang padanya “Para Pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi” seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan berdasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan sosial dan kebencian.⁴⁰

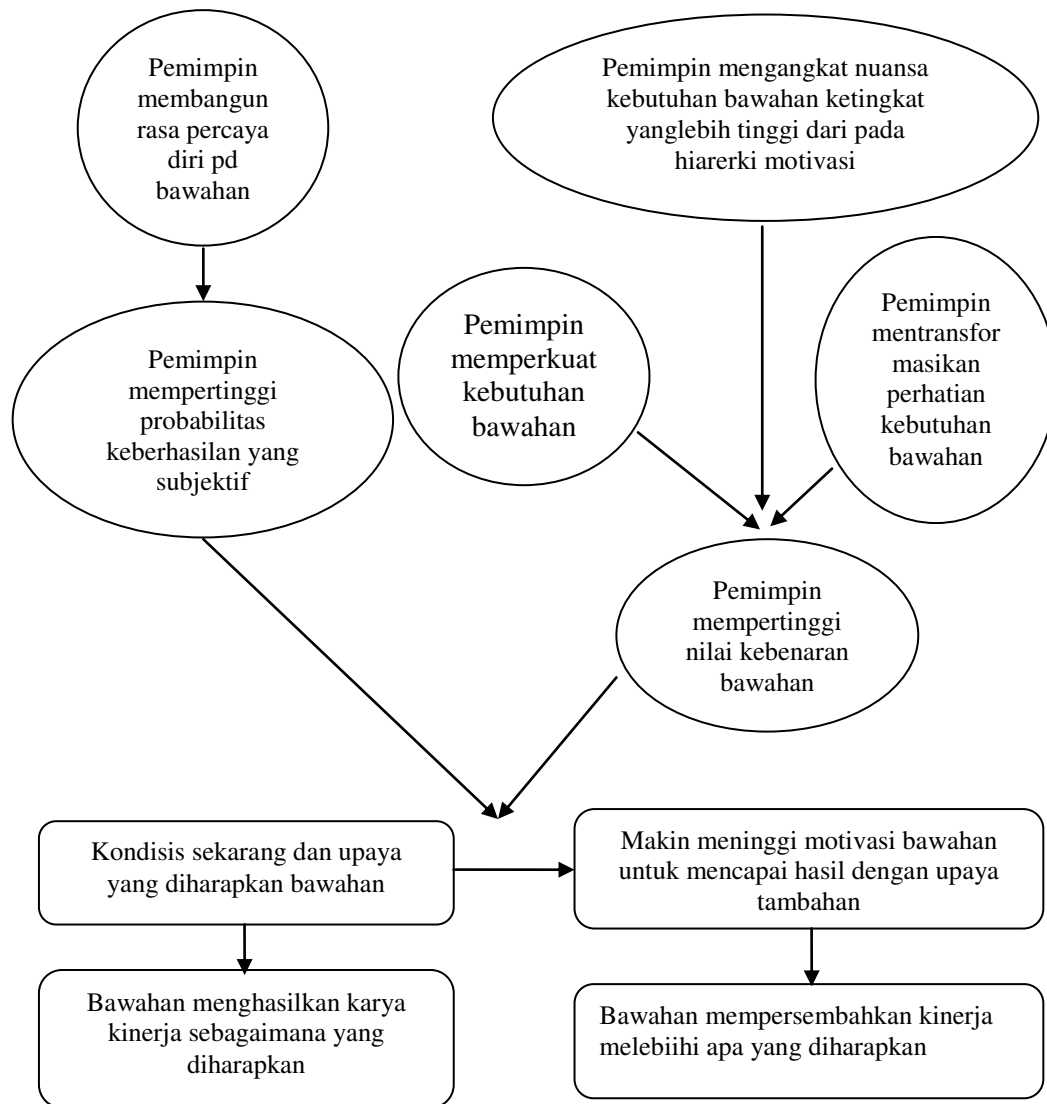
Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu proses, yaitu pemimpin dan pengikutnya saling merangsang diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (Followers) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggung jawaban, kepedulian edukasional, cita- cita bersama dan nilai- nilai moral (Moral Values).⁴¹ Kepemimpinan ini merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut serta mampu mengerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Oleh karena itu, pemimpin Transformasional biasanya memiliki kepribadian yang kuat sehingga mampu membangun ikatan

³⁹ B.M Bass, A Survey of Theory and Reaserch (New York: Free Press, 1990), 40.

⁴⁰ J.M Burns, Leadership (Newyork: Harper & Row, 1987), 80.

⁴¹ Ibid., 54.

emosional pengikut untuk mewujudkan tujuan ideal institusi.⁴² Berikut ini model Kepemimpinan Transformasional.



Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai

⁴² Mulyono, Educational Leadership (Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan) (Malang: UIN Malang Press, 2009), 135.

dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan sebagai sisi yang saling mempengaruhi. pada kepemimpinan ini para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat Moralitas dan Motivasi yang lebih tinggi.⁴³

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional pertama kali digagas oleh Downton tahun 1973,⁴⁴ kepemimpinan Transaksional menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antara pemimpin dengan bawahan.⁴⁵ Mardiyah menambahkan inti dari kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang sangat menekankan adanya transaksi antara pemimpin dan bawahan. Dengan kepemimpinan Transaksional memungkinkan pemimpin untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara menukarkan Reward dengan kinerja tertentu. Artinya dalam sebuah transaksi, bawahan dijanjikan untuk diberikan reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.⁴⁶ Disini pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti upah, promosi, pengakuan, dan perbaikan kondisi kerja.⁴⁷

⁴³ Komariah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, 79.

⁴⁴ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 53.

⁴⁵ Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)* (Yogyakarta: Gama Media, 2009), 30.

⁴⁶ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 42.

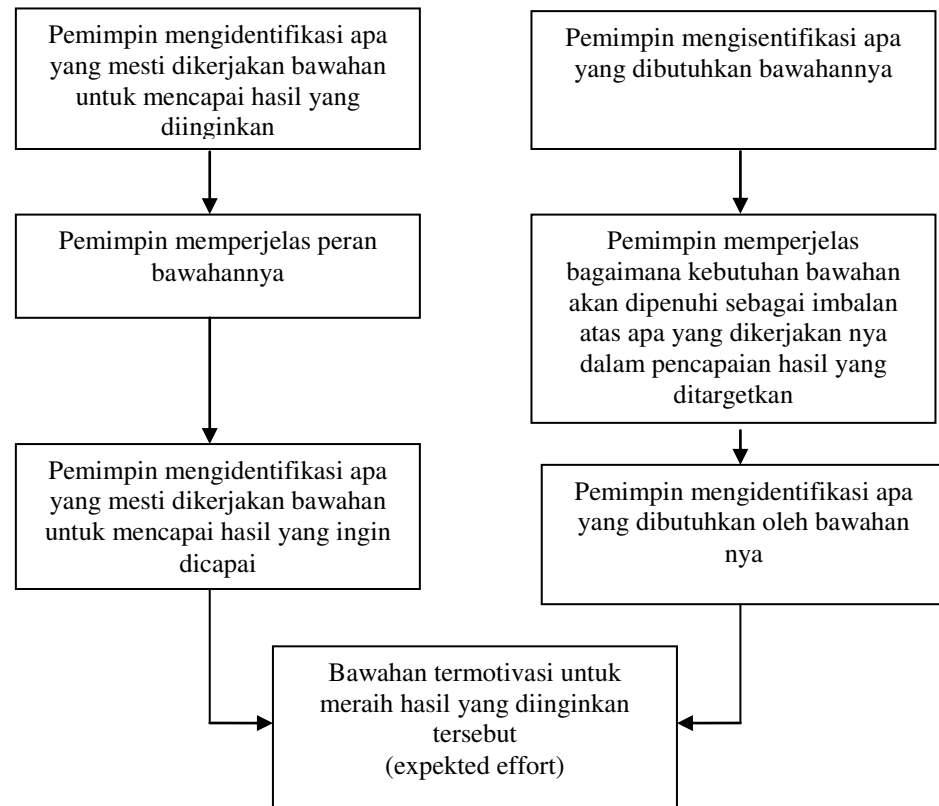
⁴⁷ *Ibid.*, 43.

Menurut Bass “sejumlah langkah dalam proses transaksional, yakni pemimpin Transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan Transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kerjanya

Dengan demikian proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan yakni : Contingent Reward, Active Management by Exception, dan Passive Management by Exception 1). Perilaku Contingent Reward dapat terjadi apabila pemimpin menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. 2). Perilaku Active Management by Exception, dapat terjadi apabila pemimpin menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan control agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. 3) Perilaku Passive Management by Exception merupakan kebalikan dari Active Management by Exception artinya dengan perilaku ini memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.⁴⁸

Berikut ini model Kepemimpinan Transaksional

⁴⁸ B. M. Bass, leadership: Good Better, Best in Organizational Dynamics, 40.



Gambar 2.2 Model Kepemimpinan Transaksional

Bawahan berupaya menghindari pekerjaan apabila ada kesempatan, sehingga apabila dibiarkan mereka akan merasa senang dengan tanpa pekerjaan/tanggungjawab. Pemimpin harus mengontrol, mengarahkan, dan bila perlu memberikan ancaman agar bawahan produktif. Bawahan cenderung lebih senang diarahkan menjadi pekerja yang ditentukan prosedurnya dan pemecahana masalahnya dari pada harus memikul sendiri tanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil, bawahan tidak cocok diberi tanggungjawab untuk merancang pekerjaan secara

inisiatif.⁴⁹ Berikut ini karakteristik pemimpin Transaksional dan pemimpin Transformasional:

a. Pemimpin Transaksional

- 1) Imbalan Tergantung, mengotrakkan pertukaran imbalan untuk upaya menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
- 2) Manajemen dengan pengecualian (Aktif), menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standart, mengambil tindakan koreksi.
- 3) Manajemen dengan pengecualian (Pasif), hanya ikut campur jika standart tidak dipenuhi
- 4) Laissez Faire,melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.⁵⁰

b. Pemimpin Transformasional

- 1) Karisma, memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- 2) Inspirasi, mengomunikasikan harapan yang tinggi menggunakan lambang-lambang untuk mefokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
- 3) Rangsangan intelektual, menggalakkan kecerdasan,rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti.

⁴⁹ Komariah, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, 76-77.

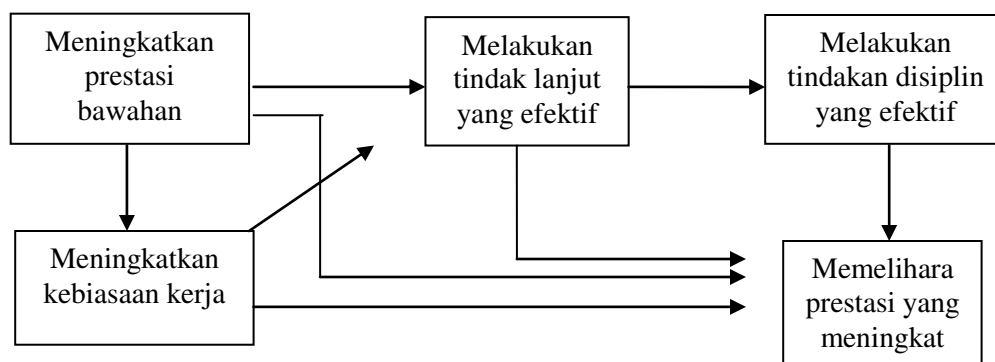
⁵⁰ Rivai, Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi, 15.

- 4) Pertimbangan yang diindividualkan, memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, menasehati.⁵¹

C. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Peningkatan kinerja guru identik dengan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya serta meningkatkan motivasi kerjanya. Tingginya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh persepsi mereka atas kemampuan melaksanakan tugas guru.⁵²

Upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Oleh karenanya apabila suatu standar kerja belum dapat dicapai, maka harus diupayakan agar standar tersebut dapat diraih. Dan apabila suatu standar kerja dapat dicapai dengan baik, maka perlu adanya kebijakan baru untuk meningkatkan standar kerja yang lebih tinggi lagi. Berikut ini diagram proses peningkatan kinerja.



Gambar 2.3 Tahapan Peningkatan Kinerja

⁵¹ Ibid., 15.

⁵² Shulhan, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, 117.

Diagram diatas menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kerja. Ada beberapa tahap yang harus dilewati, yaitu 1) meningkatkan prestasi bawahan, 2) meningkatkan kebiasaan kerja, 3) melakukan tindak lanjut yang efektif, 4) melakukan tidak lanjut yang efektif, 5) memelihara prestasi yang meningkat.⁵³

Agar standart kerja yang ditetapkan dapat tercapai perlu adanya strategi peningkatan kinerja yang mampu mendorong kinerja secara optimal. Strategi peningkatan kinerja muncul bermula dari Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk mengetahui kualitas kinerja guru menurut “Dunkin T.R. Mithcell yaitu: (Performance = Ability x Motivasi)

$$\text{Performance} = \text{Motivation} \times \text{Ability}$$

Gambar 2.4 Teori kinerja Dunkin T.R. Mithcell

Dari formula tersebut dapat dikatakan bahwa, Motivasi dan Abilitas adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.⁵⁴

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor penyebab yang menghubungkan dengan sesuatu dalam perilaku seseorang. Menurut “Maslow” sesuatu tersebut adalah dorongan berbagai kebutuhan hidup individu dari mulai kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, Abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu. skill dan Abilitas adalah dua

⁵³ Barnawi, Kinerja Guru Professional, 79-80.

⁵⁴ Dunkin. J. Michael, Teaching and Teacher Education (New York: Pergoman Press, 1987), 78.

hal yang saling berhubungan. Abilitas seseorang dapat dilihat dari skill yang diwujudkan melalui tindakannya.⁵⁵

Memahami teori kineja diatas “Barnawi” akhirnya merumuskan untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan dua strategi Yaitu ” *Pelatihan dan Motivasi kerja*”.

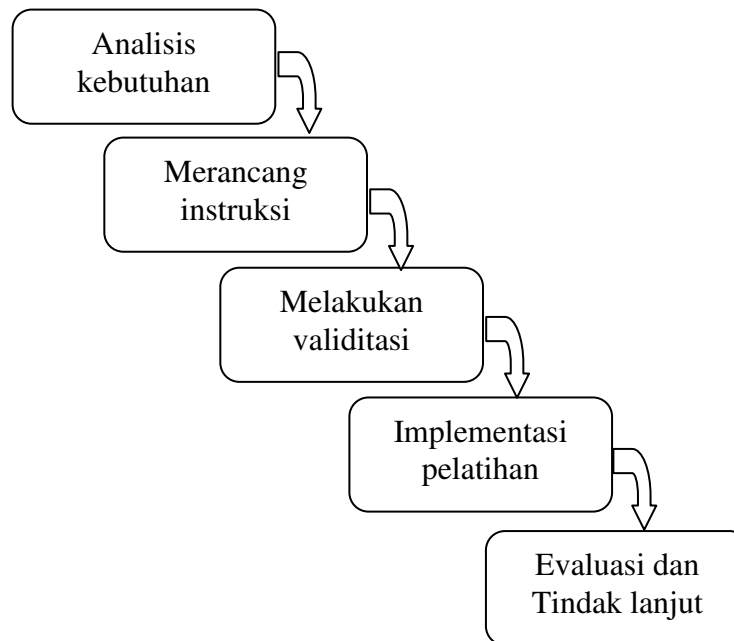
“Strategi Pelatihan” digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan kinerja guru (**Ability**), sedangkan strategi “Motivasi Kinerja” digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja (**Motivasi**). Intensitas penggunaan kedua strategi tersebut tergantung dari kondisi guru itu sendiri, bahkan jika memang diperlukan, keduanya dapat digunakan secara simultan.

1. Strategi Pelatihan

Telah disinggung diawal bahwa Strategi Pelatihan” digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan kinerja Guru (**Ability**), oleh karena itu Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang dibutuhkan (masih rendah). Menurut Randal s. Schuler, Susan e Jacson, sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, ketrampilan dan prilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari.

⁵⁵ Buku Pedoman, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 36.

Program pelatihan harus dapat meningkatkan kinerja guru, tidak sedikit pelatihan-pelatihan yang hanya membuang uang saja sehingga merugikan anggaran sekolah. Pelatihan akan berlangsung optimal jika dirancang sesuai dengan kebutuhan, metode dan waktu yang tepat. Menurut Gery Dessler, pelatihan yang efektif dapat dilakukan dengan lima cara, yaitu: analisis kebutuhan, merancang instruksi, melakukan validasi, implementasi pelatihan, serta evaluasi dan tindak lanjut.⁵⁶



Gambar 2.5 Bagan Pelatihan Kerja

Bagan: lima cara yang efektif dalam pelatihan

- a. Analisis Kebutuhan, langkah ini adalah untuk mengetahui keterampilan yang spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan

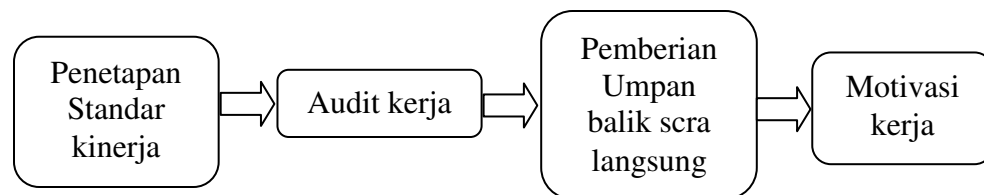
⁵⁶ Barnawi, Kinerja Guru Professional, 79-81.

calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta bertujuan untuk meningkatkan kinerja.

- b. Merancang Instruksi, bertujuan untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program .
- c. Melakukan Validasi, langkah validasi yaitu program pelatihan dengan menyajikan beberapa pegawai yang bisa mewakilinya.
- d. Implementasi Pelatihan, yaitu menerapkan rencana pelatihan yang telah divaliditasi dan ditetapkan.
- e. Evaluasi dan tindak lanjut.⁵⁷

2. Strategi Motivasi

Motivasi kerja merupakan upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar dapat bekerja sesuai standar atau bahkan melebihi standar kerja yang telah ditetapkan. Motivasi kerja memiliki empat tahap, yaitu sebagaimana yang digambarkan dalam bagan berikut ini.⁵⁸



Gambar 2.6 Tahapan Motivasi Kerja

- a. Penetapan Standar Kerja, standar kerja merupakan standar minimum kerja yang harus dicapai.

⁵⁷ Barnawi, Kinerja Guru Professional, 82.

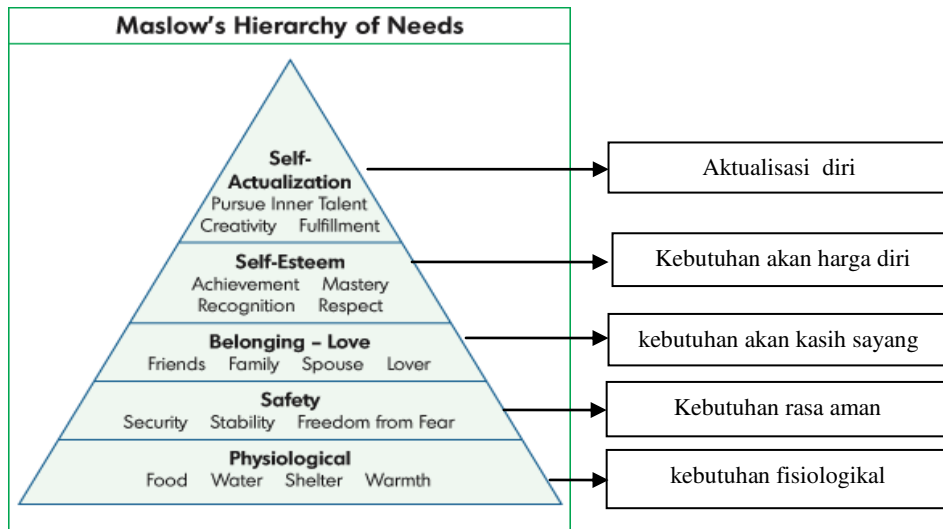
⁵⁸ Ibid., 89.

- b. Audit Kerja, dilaksanakan untuk mengetahui seberapa baik suatu pekerjaan telah dilaksanakan. Hasil audit akan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik dan Motivasi kerja kepada guru.
- c. Pemberian Umpan Balik Secara Langsung. Umpan balik dilakukan dengan memberikan data-data pekerjaan guru kepada guru yang bersangkutan untuk memantau pekerjaannya sendiri. Data- data pekerjaan guru tersebut diberikan kepada guru untuk di pelajari sehingga dapat diketahui perkembangan kinerjanya dari waktu ke waktu.
- d. Motivasi Kerja, istilah motivasi tidak dapat dipisahkan dari istilah needs (kebutuhan) baik yang bersifat psikologis maupun yang bersifat psikis.⁵⁹

“Uray Iskandar” menyatakan kebutuhan merupakan dasar dari tindakan tindakan yang dilakukan manusia. “Maslow” mengatakan kebutuhan manusia mempunyai lima tahapan yang hierarkis yaitu: 1) Kebutuhan Fisiologikal (Physiological Need), 2). Kebutuhan rasa aman (Safety Needs), 3) kebutuhan akan kasih sayang (Love Needs). 4). Kebutuhan akan harga diri (Esteem Needs) 5). Aktualisasi diri (Self Aktualization).⁶⁰ Adapun gambar dari hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh “Maslow” dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini:

⁵⁹ Barnawi, Kinerja Guru Professional, 90.

⁶⁰ Ibid., 91.



Gambar 2.7 Teori Hierarchi of Needed by Maslow

a. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)

Kebutuhan fisiologi ini merupakan kebutuhan yang bersifat primer dan merupakan pokok dari kebutuhan hidup manusia pada umumnya. Adapun yang mewakili dari kebutuhan fisiologis ini adalah kebutuhan terhadap sandang, pangan serta papan (Rumah/tempat tinggal). Kebutuhan fisiologis ini juga dapat dikatakan sebagai kebutuhan yang bersifat essensial yang apabila tidak dapat dipenuhi maka dapat dikatakan orang tersebut gagal dalam kehidupannya.

b. Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)

Kebutuhan rasa aman ini meliputi keamanan secara fisik maupun batin. Contohnya adalah sebagai berikut: pakaian, tempat tinggal, perlindungan dari penyerangan pihak lain. Kebutuhan rasa aman ini

sendiri dapat diartikan sebagai pertahanan hidup jangka panjang. Jangka panjang disini adalah pemenuhan kebutuhan yang berlangsung memiliki durasi waktu yang lama atau bersifat kekal/abadi.

c. Kebutuhan Sosial (Social Needs)

Kebutuhan sosial ini merupakan kebutuhan yang muncul seiring dengan hakikat dari manusia sebagai makhluk sosial yaitu makhluk yang tidak dapat hidup sendiri tanpa adanya bantuan serta interaksi dari orang lain yang berada di dalam lingkungannya. Interaksi sosial ini dapat diartikan sebagai kebutuhan dari seseorang untuk dicintai dan diajak berinteraksi dengan orang lain.⁶¹

d. Kebutuhan Harga Diri (Esteem Needs)

Kebutuhan harga diri ini merupakan kebutuhan seseorang akan keberadaannya dalam lingkungan masyarakat untuk dihargai dan mendapat apresiasi dari masyarakat. Penghargaan yang diharapkan ini berasal dari usaha-usaha serta eksistensi yang dilakukan oleh seseorang.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization)

Aktualisasi diri disini maksudnya adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (Self Fullfilment), adapun untuk menyadari semua potensi dirinya untuk menjadi apa saja yang

⁶¹ Ibid., 81-82.

dapat dia lakukan dan untuk menjadi kreatif dan mencapai puncak prestasinya.⁶²

Mc Clelland mengatakan bahwa motivasi orang berbeda-beda tergantung dari kekuatan orang tersebut dalam mencapai prestasi. Alderfer berpendapat tentang kebutuhan manusia yang terkenal dengan sebutan teori ERC, yaitu E= Existence atau kebutuhan akan eksistensi, R=Relatedness atau kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G=Growth atau kebutuhan akan pertumbuhan.

Berdasarkan teori-teori tersebut Kimball willes dalam bafadal menegaskan delapan hal yang diinginkan oleh guru melalui kerjanya, yaitu 1). Adanya rasa aman dan hidup layak, 2). kondisi kerja yang menyenangkan, 3). rasa diikut sertakan, 4). perlakuan yang wajar dan jujur, 5). rasa mampu, 6). pengakuan dan penghargaan atas sumbangan, 7). ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, dan 8) kesempatan dalam mengembangkan self respect.⁶³

D. Kinerja Guru

1. Pengertian

Kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas, dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan

⁶² Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, 83.

⁶³ Barnawi, *Kinerja Guru Professional*, 91.

yang telah ditetapkan.⁶⁴ Barnawi mengatakan Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.⁶⁵ Nanang Fatah sebagaimana yang dikutip Baharudin menambahkan kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan.⁶⁶

Menurut August W. Smith, Kinerja adalah Performance is Output Derives from Processes, Human Otherwise, artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi.⁶⁷

Sementara guru adalah pendidik yang profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa.⁶⁸

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan

⁶⁴ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), v-vi.

⁶⁵ Barnawi, *Kinerja Guru Professional* (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), 12.

⁶⁶ Baharudin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 444.

⁶⁷ *Buku Pedoman, Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 20.

⁶⁸ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional, Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 24.

pendidikan.⁶⁹ Kinerja Guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya. ⁷⁰ kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Indikator-Indikator Kinerja Guru

Tiap individu, kelompok atau organisasi memiliki kriteria penilaian tertentu atas kinerja dan tanggung jawab yang dibeikan. Indikator kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang dihasilkan oleh seorang guru, indikator tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, system penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.⁷¹

Baharuddin mengatakan indikator kinerja guru meliputi 1). Perencanaan dan persiapan mengajar 2). Penguasaan materi yang akan diajarkan pada siswa 3). Penguasaan metode dan strategi mengajar 4). Pemberian tugas-tugas kepada siswa 5). Kemampuan mengelola kelas 6). Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.⁷²

⁶⁹ Buku Pedoman, Penilaian Kinerja Guru, 14.

⁷⁰ Mulyasa, Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013) 60

⁷¹ Supardi, Kinerja Guru, 49.

⁷² Baharudin, Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktek, 446.

Supardi menjabarkan beberapa variabel indikator kinerja guru sebagai berikut:

a. Kemampuan menyusun perencanaan pembelajaran

Dengan indikator:

- 1) Merencanakan pengelolaan pembelajaran
- 2) Merencanakan pengorganisasian bahan pelajaran
- 3) Merencanakan pengelolaan kelas
- 4) Merencanakan penilaian hasil belajar

b. Kemampuan melaksanakan pembelajaran

Dengan indikator:

- 1) Memulai pembelajaran
- 2) Mengelola pembelajaran
- 3) Mengorganisasikan pembelajaran
- 4) Melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar
- 5) Mengakhiri pembelajaran

c. Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi

Dengan indikator:

- 1) Mengembangkan sikap positif peserta didik
- 2) Menampilkan kegairahan dalam belajar
- 3) Mengelola interaksi perilaku dalam kelas

d. Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar

Dengan indikator:

- 1) Merencanakan penilaian
 - 2) Melaksanakan penilaian
 - 3) Mengelola dan memeriksa hasil penilaian
 - 4) Memanfaatkan hasil penilaian
 - 5) Melaporkan hasil penilaian
- e. Kemampuan melaksanakan program pengayaan

Dengan indikator:

- 1) Memberikan tugas
- 2) Memberikan bahan bacaan
- 3) Tugas membantu guru

- f. Kemampuan melaksanakan program remedial

Dengan indikator:

- 1) Memberikan bimbingan khusus
- 2) Penyederhanaan.⁷³

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari faktor internal maupun eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.⁷⁴

⁷³ Supardi, Kinerja Guru, 23-25.

⁷⁴ Wahab, Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual, 122.

Kinerja guru merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak factor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri dari atas faktor Intrinsik (Personal/Individual) atau SDM dan Intrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, Tim, dan Situasional.

- a. Faktor Personal/Individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan(Skill), latar belakang keluarga, tingkat sosial, penggajian, umur, asal-usul, jenis kelamin,⁷⁵ kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru,⁷⁶ kepuasan, semangat seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan⁷⁷
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan,dukungan kerja pada guru⁷⁸, sumber daya, organisasi, imbalan, dan struktur.⁷⁹
- 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 system kerja, fasilitas kerja yang diberikakan oleh pimpinan Sekolah, proses organisasi (Sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi.

⁷⁵ Supardi, Kineja Guru, 51.

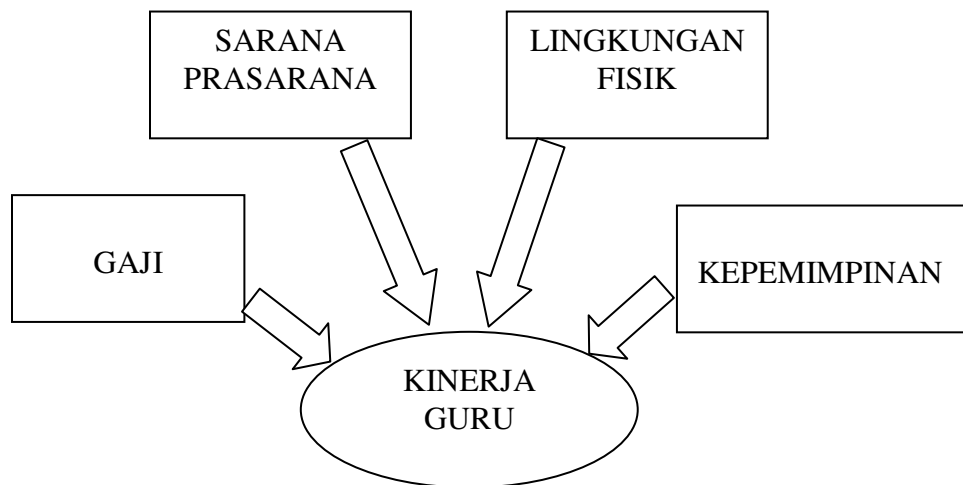
⁷⁶ Martinis Yamin, Standarisasi Kinerja Guru (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 129.

⁷⁷ Shulhan, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kenerja Guru, 103.

⁷⁸ Yamin, Standarisasi Kinerja Guru, 129.

⁷⁹ Supardi, Kinerja Guru, 51.

- e. Faktor Kontektual (Situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.⁸⁰ keadaan ekonomi, kebijakan sekolah, kebijakan pemerintah.⁸¹ Supardi mengelompokkan dalam dua variabel yaitu: a). Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan fentilasi) dan iklim. b). Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan (Supervisi), sistem upah dan lingkungan sosial.⁸²
- f. Faktor Psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.⁸³



Gambar 2.8 Faktor- Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan, kerana pengaruhnya sangat terhadap guru. Setiap hari faktor- faktor tersebut akan

⁸⁰ Yamin, Standarisasi Kinerja Guru, 130.

⁸¹ Shulhan, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kenerja Guru, 103.

⁸² Supardi, Kineja Guru, 52.

⁸³ Ibid., 51.

mempengaruhi guru, sehingga akan lebih dominan dalam menentukan seberapa baik kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Menurut Uhar “kinerja pegawai akan efektif apabila memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.”⁸⁴

DAFTAR PUSTAKA

⁸⁴ Barnawi, Kinerja Guru Professional, 44.

Ahmadi, Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Menyusun Perangkat Pembelajaran Inovatif Melalui Lesson Study, E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan Volume 4 Tahun 2013

B.M Bass, Hand Book of leadership: A Survey of Theory and Reaserch New York : Free Press 1990

Baharuddin, kepemimpinan Pendidikan Islam Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012

Barnawi, Kinerja Guru Profesional Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012

Buku Pedoman, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, 2008

Buku Pedoman, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, 2007

Buku Pedoman, Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang Efektif Jakarta:Departemen Pendidikan Nasional, 2007

Buku Pedoman Penilaian Kinerja Guru, Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, 2008

Danim, Sudarwan, Manajemen dan Kepemipinan Transformasional Kekepala sekolahan Jakarta: Rineka Cipta, 2009

E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Professional Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2011

Emzir, Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data Model Bogdan & Biklen, Model Miles & Huberman, Model Strauss, & Corbin, Model Spradley,

- Analisis Isi Model Philipp Mayring, Program Komputer NVivo (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011
- H.Maslow, Abraham Hand Book Motivation and Personality Harper & Row, Publishers 1954
- J. Michael . Dunkin. Teaching and Teacher Education. New York: Pergoman Press 1987
- J.M Burns, Leadership Newyork : Harper & Row, 1987
- Komariah, Aan, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif Jakarta : PT. Bumi Aksara , 2010
- Lincoln, Yvonna S, Naturalistic Inquiry Beverly Hills, California: Sage Publications, 1985
- Mardiyah, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi Malang: Aditya Media Publishing, 2012
- Margono, Metodologi Penelitian Pendidikan Semarang: Rineka Cipta, 1996
- Moleong, Lexy J, Meodologi Penelitian Kualitatif Bandung: Remaja Rosda karya, 2000
- Moleong, Lexy J, Metodologi Penelitian Kualitatif Bandung: Remaja Rosdakarya, 200
- Mulyasa, Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013
- Mulyasa, Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013

- Mulyono, Educational Leadership (Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan) Malang: UIN-Malang Press, 2009
- Poerwandari, E. Kristi, Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia Jakarta: Lembaga Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) UI, 2001
- Rini Puji Lestina Br Sitepu Hubungan Kompetensi Profesional dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru Biologi SMP Negeri di Kota Binjai Jurnal Tabularasa PPS Unimed Vol.10 no.1, April 2013)
- Rivai, Veithzal, Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013
- S. Nasution, Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif Bandung: Tarsito, 2003
- Sardiman, Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011
- Shulhan, Muwahid, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Yogyakarta : Teras, 2013
- Shulhan, Muwahid, Model Kepemimpinan Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Yogyakarta :Teras, 2013
- Sugiono, Metodologi Penelitian Pendidikan Bandung: Alfabeta, 2006
- Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif Bandung: Alfabeta, 2005
- Supardi, Kinerja Guru Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013
- Suprihatiningrum, Jamil, Guru Professional, Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2013

- Suryabrata, Sumaidi, Metodologi Penelitian Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998
- Tatang kurniawan, Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru di SMK Universitas Pendidikan Indonesia e-Journal 2013
- Wahab, Abdul, Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2011
- Wibowo, Manajemen Kinerja Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2012
- Windha Yulyana Sulasminten Jurnal Online Universitas Negeri Surabaya, Author :, <http://ejournal.unesa.ac>.
- Wuradji, The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional) Yogyakarta: Gama Media, 2009
- Yamin , Martinis, Standarisasi Kinerja Guru Jakarta: Gaung Persada Press 2010