

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **A. Kajian tentang Persepsi Guru**

#### **1. Pengertian Persepsi**

Sondang P. Siagian (2004: 100) mengungkapkan persepsi adalah proses yang mana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensorinya dalam usahanya memberikan sesuatu makna tertentu kepada lingkungannya. Sedangkan menurut Robbins (2000: 88) persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Persepsi adalah suatu proses yang didahului oleh proses indera, yaitu merupakan proses diterimanya *stimulus* oleh individu melalui alat indera. *Stimulus* yang dikenai alat indera tersebut kemudian diorganisasikan, diinterpretasikan sehingga individu menyadari tentang apa yang diinderanya itu. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa persepsi itu merupakan pengorganisasian, penginterpretasian terhadap *stimulus* yang diinderanya sehingga merupakan sesuatu yang berarti, dan merupakan respon yang *integrated* dalam diri individu. Dengan persepsi individu akan menyadari tentang keadaan disekitarnya juga keadaan diri sendiri. Persepsi merupakan salah satu faktor kejiwaan yang sumbangannya terhadap tingkah laku seseorang cukup besar. Dalam memandang objek atau peristiwa yang sama, pengertian yang ditangkap oleh orang lain mungkin berbeda. Objek sekitar yang kita tangkap dengan alat indera, kemudian diproyeksikan pada bagian-bagian tertentu di otak sehingga kita bisa mengamati objek tersebut.

Berkaitan dengan uraian diatas, yang dimaksud dengan persepsi dalam penelitian ini adalah tanggapan guru tersertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kienerja guru.

## **2. Faktor-faktor Terbentuknya Persepsi**

Wirawan (2002: 49) menjelaskan bahwa terbentuknya persepsi dipengaruhi oleh beberapa hal, sebagai berikut:

### a. Perhatian

Seluruh rangsang yang ada disekitar kita, tidak dapat kita tangkap sekaligus, tetapi harus difokuskan pada satu atau dua objek saja. Perbedaan fokus antarasatu orang dengan orang lain menyebabkan terjadinya perbedaan persepsi.

### b. Set

Set adalah harapan seseorang akan rangsang yang akan timbul. Perbedaan set juga akan menyebabkan perbedaan persepsi.

### c. Kebutuhan

Kebutuhan sesaat maupun menetap dalam diri individu akan mempengaruhi persepsi orang tersebut. Kebutuhan yang berbeda akan menyebabkan persepsi yang berbeda pula bagi tiap-tiap individu.

### d. Sistem Nilai

Sistem nilai yang berlaku didalam masyarakat juga berpengaruh terhadap persepsi seseorang.

### e. Ciri Kepribadian

Pola kepribadian yang dimiliki oleh individu akan menghasilkan persepsi yang berbeda.

### 3. Syarat Terjadinya Persepsi

Bimo Walgito (1992: 70) mengemukakan bahwa ada beberapa syarat sebelum individu mengadakan persepsi. Beberapa syarat terjadinya persepsi sebagai berikut:

a. Objek

Objek menimbulkan *stimulus* yang mengenai alat indera atau *reseptor*. *Stimulus* dapat datang dari luar individu yang bersangkutan yang langsung mengenai syaraf penerima yang bekerja sebagai *reseptor*. Namun sebagian besar *stimulus* datang dari luar individu.

b. Reseptor

Reseptor merupakan alat untuk menerima *stimulus*. Disamping itu pula harus ada syaraf *sensorik* sebagai alat untuk meneruskan *stimulus* yang diterima *reseptor* ke pusat susunan syaraf, yaitu otak sebagai pusat kesadaran.

c. Perhatian

Untuk menyadari atau untuk mengadakan persepsi di perlukan adanya perhatian, yaitu merupakan langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam rangka mengadakan persepsi. Perhatian merupakan pemusatan atau konsentrasi dari seluruh aktivitas individu yang ditujukan kepada sesuatu atau sekumpulan objek. Dan perhatian merupakan syarat psikologi (Bimo walgito, 1992: 70)

## **B. Kajian tentang Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Burhanudin (1994: 530) mengatakan bahwa keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. Sesuai dengan hasil penyeledikan yang dilakukan oleh Tead (Soekarto, 2006: 22) tentang *the personal qualities theory of leadership* terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi pemimpin pendidikan. Syarat tersebut antara lain:

- a. Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniah yang baik;
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai;
- c. Bersemangat;
- d. Jujur;
- e. Cakap dalam memberi bimbingan;
- f. Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan;
- g. Cerdas;
- h. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

Selain syarat-syarat tersebut, alangkah baiknya apabila kepemimpinan kepala sekolah juga ditunjang oleh keahlian dalam profesinya yang mencakup penguasaan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimilikinya.

Keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Sergiovani (Burhanuddin, 1994: 90) antara lain:

- a. Keterampilan Teknis (*Technical skills*). Keterampilan ini menunjukkan bahwa seseorang mempunyai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas secara spesifik.
- b. Keterampilan manusiawi (*Human skills*). Keterampilan manusiawi ini menunjukkan kemampuan seseorang di dalam bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerja sama.
- c. Keterampilan konseptual (*Conceptual skills*). Keterampilan ini menunjukkan kemampuan dalam berpikir, seperti menganalisa suatu persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah.

Sementara itu menurut Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (2011: 14) keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh seorang kepala sekolah untuk mencapai tujuan institusi atau lembaga antara lain menyangkut 4M, yaitu: (a) Mempengaruhi; (b) Menggerakkan; (c) Mengembangkan; (d) Memberdayakan.

- a. Mempengaruhi

Kepemimpinan secara luas dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Veithzal Rivai, 2006: 2-3). Mempengaruhi dapat dikatakan sebagai proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai,

kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis. Sumber pengaruh dapat secara formal dan tidak formal (Veithzal Rivai, 2006: 4). Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi, sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal.

Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi ada unsur kekuasaan di dalamnya. Menurut Veithzal Rivai (2006: 6) kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga ide-ide yang ada pada individu atau kelompok dapat tersampaikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin organisasi tertinggi di sekolah yang harus mempunyai kekuasaan besar untuk mempengaruhi warga sekolah agar mau dan sukarela melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah dapat menggunakan kekuasaan formalnya untuk mempengaruhi guru dan karyawan disekolahnya agar melaksanakan apa yang kepala sekolah inginkan, melalui komunikasi yang efektif, arahan dan dorongan dari kepala sekolah, maka dapat diusahakan guru dan karyawan disekolah akan menyumbangkan ide-ide atau gagasan briliannya demi kemajuan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mempengaruhi guru dan karyawan agar sukarela dalam menjalankan tugasnya, seorang kepala sekolah hendaknya memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Melakukan komunikasi intensif dengan guru terkait pelaksanaan tugas-tugas guru
- 2) Mengarahkan guru untuk mengembangkan kemampuannya.
- 3) Memotivasi guru untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuannya.

b. Menggerakkan

George R. Terry (Burhanuddin, 1994: 229) mengatakan bahwa “*actuating*” atau menggerakkan adalah menempatkan semua anggota daripada kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Prof. Dr. Sondang P. Siagian (Burhanuddin, 1994: 229) mendefinisikan menggerakkan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Berdasarkan pendapat diatas dapat digarisbawahi bahwa menggerakkan merupakan aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok untuk bekerja secara sadar dan sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Menggerakkan pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia, sehingga dalam lingkup sekolah, keberhasilan dalam menggerakkan

ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi, serta inisiatif tinggi dan mampu mendorong semangat para guru dan karyawan. Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Memberi tahu dan menjelaskan tugas kepada setiap guru
- 2) Menanamkan semangat agar guru mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya.
- 3) Menghargai setiap karya yang dihasilkan guru
- 4) Memuji dan memberikan sanksi secara adil
- 5) Memberi hadiah atau penghargaan untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik

c. Mengembangkan

Untuk dapat menciptakan kegiatan pembelajaran yang berkualitas seorang guru harus memiliki kemampuan mengajar yang baik. Kemampuan tersebut harus selalu ditingkatkan agar dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi. Pengembangan diarahkan untuk meningkatkan kualitas personil yang baik yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan maupun terkait dengan pribadinya.

Menurut Mulyasa (2002: 43) pengembangan tenaga pendidikan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan kemampuan atau



profesionalisme guru terkait secara langsung dengan pelaksanaan tugas guru dalam pembelajaran di sekolah. Kegiatan pengembangan ini menyangkut peningkatan kemampuan mengajar, metode mengajar, kualifikasi (persyaratan), dan juga pengetahuan guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lingkungan sekolah harus mampu mengembangkan warga sekolah khususnya para guru. Mengembangkan guru dalam hal ini berkaitan dengan tindakan kepala sekolah guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru. Hal-hal yang harus diperhatikan kepala sekolah dalam mengembangkan guru antara lain:

- 1) Memberikan kesempatan yang luas bagi guru untuk mengembangkan bakat dan keterampilannya.
  - 2) Memfasilitasi guru untuk mengembangkannya bakat dan keterampilannya
  - 3) Membimbing para guru memperbaiki dan mengembangkan kemampuan mengajarnya.
  - 4) Memberikan kesempatan dan kepercayaan untuk mengembangkan kreativitas.
  - 5) Memberikan tugas yang adil dan merata sesuai dengan kemampuan guru
- d. Memberdayakan

Peran utama pemimpin pendidikan adalah memberdayakan guru. Guru hendaknya diberi kewenangan yang luas dan otonom dalam meningkatkan mutu pembelajaran siswanya. Spanbauer (Husaini Usman, 2010: 380) mengatakan bahwa dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan guru dan staf lain dalam proses pembelajaran. Para guru

diberi wewenang untuk mengambil keputusan sehingga memiliki tanggung jawab yang besar. Mereka diberi kekuasaan dan otonomi untuk bertindak.

Kepemimpinan yang memberdayakan mengimplikasikan suatu kegiatan untuk melimpahkan tanggung jawab dan berusaha membantu dalam menentukan kondisi dimana orang lain dapat berhasil. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus menjelaskan apa yang diharapkan dari suatu kegiatan, harus menghargai kontribusi setiap orang, harus mendorong setiap orang untuk berani mengemukakan pendapat. Pemimpin menurut Spanbauer (Husaini Usman, 2010: 381) memiliki peranan yang sangat penting dalam memberdayakan guru dan administrator melalui pendampingan agar guru dan administrator mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja yang efektif. Selanjutnya Spanbauer (Husaini Usman, 2010: 280) menyimpulkan bahwa untuk menjadi kepemimpinan pemberdayaan harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Melibatkan semua warga sekolah dalam kegiatan pemecahan masalah dengan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu, dan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam mengelola proses.
- 2) Meminta pendapat warga sekolah dan *stakeholders* eksternal sekolah tentang bagaimana cara mereka meningkatkan mutu.
- 3) Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan meningkatkan komitmen mereka.
- 4) Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur yang dapat menghambat mereka dalam memberikan mutu layanan kepada warga sekolah

- 5) Memahami bahwa komitmen untuk meningkatkan mutu bukan urusan atasan, tetapi urusan kita semua
- 6) Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan profesional kepada staf masing-masing.
- 7) Menerapkan komunikasi efektif ke setiap warga sekolah
- 8) Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah dan bernegosiasi untuk menyelesaikan konflik.
- 9) Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa merasa rendah diri karena tidak tahu jawaban yang benar.
- 10) Memiliki konsep manajemen mutu, membangun tim kerja yang efektif, pelayanan prima, komunikasi efektif, dan kepemimpinan
- 11) Menjadi teladan dalam berbagai hal
- 12) Belajar berperan sebagai pelatih bukan sebagai bos
- 13) Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko dengan perhitungan yang matang
- 14) Memberikan perhatian yang berimbang dalam memberikan pelayanan prima antara warga sekolah dengan *stakeholders* eksternal sekolah.

Berdasarkan pendapat tersebut maka peran kepala sekolah dalam memberdayakan guru mencakup hal-hal berikut:

- 1) Pelimpahan wewenang berdasarkan kemampuan guru
- 2) Mempermudah aturan/prosedur, menyelesaikan konflik dan hambatan lainnya untuk mendukung tugas guru

- 3) Menghargai kontribusi setiap guru dan memberikan motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki secara maksimal.
- 4) Mendorong guru untuk berani mengemukakan pendapat, saran atau memberikan kritik diberbagai kesempatan
- 5) Mengikutsertakan guru dalam membuat perencanaan dan pengambilan keputusan
- 6) Memberikan pelatihan yang diperlukan guru

## **2. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Menurut Siswanto (2006: 169) kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerjasama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektivitas guna mencapai tingkat produktivitas sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Hadari Nawawi (Husaini Usman, 2010: 279) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang

terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.

Menurut Yulk (Husaini Usman, 2010: 279) ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili pendapat-pendapat lain, definisi tersebut diantaranya:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melaksanakan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Meskipun masih banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli lainnya, namun demikian pada dasarnya definisi-

definisi tersebut memiliki kesamaan konseptual, bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktivitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain: adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktivitas, interaksi dan otoritas. Melihat beberapa unsur tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktivitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apapun bentuk suatu organisasi, dalam kenyataannya pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah.

Kata “kepala sekolah” tersusun dari dua kata yaitu “kepala” yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan “sekolah” yaitu sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah tersebut, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk memimpin, meggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **3. Peran Kepala Sekolah**

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika diselami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Made Pidarta (1995: 65)

mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.” Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) *administrator*; (4) *supervisor* (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru.

a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

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

b. Kepala sekolah sebagai manajer



Dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat

mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2003: 111). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

e. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kendati demikian menarik untuk dipertimbangkan dari hasil studi yang dilakukan. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai

berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2003: 115).

f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga guru memperoleh kepuasan (E. Mulyasa, 2003: 120)

g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

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

perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah di dunia pendidikan secara garis besar ada dua, yaitu peran sebagai pimpinan institusi sebagai guru dan peran sebagai pimpinan dalam manajemen. Sebagai guru kepala sekolah memiliki peran pendidik dan supervisor di sekolah, sedangkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin manajemen, kepala sekolah berperan sebagai *administrator, manager, leader*, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.

#### **4. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Tipe kepemimpinan adalah pola sikap atau perilaku seseorang pemimpin menghadapi tugas pekerjaan dan bawahan/anggotanya yang lebih banyak dipengaruhi oleh sifat, watak dan bakat yang telah dimilikinya sejak lahir. Tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok masyarakat dapat digolongkan dalam delapan tipe, yaitu sebagai berikut (Kartini Kartono, 2005: 80)

a. Tipe kharismatis

Tipe pemimpin karismatis ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Pemimpin karismatis banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

b. Tipe paternalis dan maternalis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- 2) Bersikap terlalu melindungi (*over protective*);
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan;
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- 6) Sering bersikap maha tahu.

Selanjutnya tipe kepemimpinan yang *maternalistis* memiliki sifat seperti kepemimpinan paternalistis, hanya ada perbedaan: adanya sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

### c. Tipe Militeris

Seorang pemimpin dengan tipe militeristis tidak berarti selalu seorang pemimpin dari organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- 1) Dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah;
- 2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya;
- 3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- 5) Sukar menerima kritik dari bawahannya;
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Berdasarkan ciri-ciri di atas maka dapat dilihat bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah pemimpin yang ideal dalam suatu masyarakat sipil karena akan membungkam aspirasi warga. Sesuai dengan namanya, tipe ini selayaknya ditarapkan di kalangan militer yang secara organisatoris memang memiliki struktur yang hirarkhis.

### d. Tipe otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- 2) Mengindentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;

- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- 5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya;
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Berdasarkan ciri-ciri di atas dapat dilihat bahwa tipe kepemimpinan otokratis kurang atau bahkan tidak tepat untuk suatu organisasi atau kelompok masyarakat saat ini dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi anggota organisasi atau kelompok masyarakat tersebut juga harus dihormati.

e. Tipe *laissez faire*

Tipe pemimpin ini ialah pemimpin yang membebaskan anak buahnya mengambil inisiatif sendiri-sendiri, sehingga tak ada kebijakan apapun, dan pemimpin tidak partisipatif. Kedudukan sebagai pemimpin, kepala, ketua, direktur kemungkinan besar berkat KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme). Pemimpin ini lebih sebagai simbol, pemimpin membiarkan anak buahnya bekerja sendiri, tidak mengontrol, tidak mengkoordinasikannya, sehingga organisasinya terbengkalai, kacau balau dan berantakan.

f. Tipe populis

Tipe ini ialah kepemimpinan yang dapat membangun solidaritas rakyat, menekankan persatuan dan kesatuan, dan nasionalisme (pemimpin

negara), memegang teguh nilai-nilai masyarakat tradisional dan kurang mempercayai bantuan luar negeri.

g. Tipe administratif

Merupakan kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administratif yang efektif, dan mampu menyelenggarakan sistem administrasi dan birokrasi yang efektif dan efisien sehingga semua kegiatan dapat ditelusuri kemajuannya atau kemundurannya dengan menggunakan dokumentasi administrasinya yang teratur dan terekam semuanya.

h. Tipe demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia;
- 2) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya;
- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan;
- 5) Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain;



- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dia sendiri
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

## **5. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah sebagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Krech dan Crutchfield (Kartini Kartono, 2005: 91-92) mengemukakan pendapat mengenai fungsi pemimpin, bahwa pemimpin itu sebagai:

- a. Seorang *eksekutif*, yaitu ikut berkiprah dalam mencapai tujuan kelompok, juga bertanggung jawab atas pelaksanaan hal-hal yang telah digariskan dalam kelompok yang dipimpinnya.
- b. Seorang perencana, yaitu pemimpin bertugas membuat rencana kegiatan dari yang dipimpinnya. Apa yang semestinya dikerjakan oleh kelompok perlu direncanakan, digariskan oleh pemimpin.

- c. Seorang pembuat kebijakan, yaitu pemimpin menentukan kebijakan kelompok yang dipimpinnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Seorang Ahli, yaitu pemimpin sebagai sumber informasi dari anggota kelompok yang dipimpinnya. Sehingga diharapkan seorang pemimpin adalah seorang yang ahli dalam bidang yang dipimpinnya.
- e. Seorang yang mewakili kelompok keluar, yaitu pemimpin mewakili kelompoknya ke dunia luar kelompoknya. Pemimpin sebagai cerminan sifat-sifat atau kepribadian kelompok yang dipimpinnya.
- f. Seorang pengontrol perilaku atau hubungan para anggotanya. Karena itu seorang pemimpin harus peka terhadap keadaan atau situasi dalam kelompoknya.
- g. Seorang pemberi hadiah atau hukuman. Seorang pemimpin dalam keadaan yang diperlukan perlu memberikan hukuman atau hadiah.
- h. Seorang penengah atau pelearai, yaitu seorang pemimpin bertugas sebagai pelearai atau sebagai penengah bila dalam kelompok terdapat perselisihan diantara para anggota, dan pemimpin juga berkewajiban untuk memulihkan kembali hubungan yang kurang baik itu.
- i. Seorang panutan, yaitu seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi teladan baik dalam ucapan maupun dalam perilaku dari yang dipimpinnya.
- j. Seorang pengambil alih tanggung jawab, yaitu bahwa seorang pemimpin berkewajiban mengambil alih tanggung jawab atas tindakan anggotanya,

disadari atau tidak seorang pemimpin ikut memikul tanggung jawab segala tindakan dari yang dipimpinya.

- k. Seorang simbol dari kelompok, bahwa seorang pemimpin merupakan lambang dari yang dipimpinya.
- l. Seorang idealis, bahwa seorang pemimpin perlu benar-benar memahami ideologi kelompoknya, sehingga dalam kepemimpinannya akan sesuai dengan aspirasi yang ada dalam kelompoknya. Seorang pemimpin harus mempunyai pendirian kuat agar tidak mudah terombang-ambing oleh pengaruh dari luar kelompoknya.
- m. Figur seorang ayah, yaitu sebagai tempat identifikasi, pencurahan isi hati dari para anggota kelompoknya.
- n. Kambing hitam, yaitu seorang pemimpin harus bersedia menjadi kambing hitam, keadaan ini terutama akan terjadi bila kelompok yang dipimpinya membuat kesalahan, hal tersebut biasanya akan dilemparkan kepada pemimpin.

Fungsi kepemimpinan dalam kehidupan organisasi adalah bagian dari tugas utama. Melihat fungsi-fungsi tersebut tidaklah ringan beban yang diemban oleh seorang pemimpin, sehingga sudah barang tentu untuk menjadi pemimpin dituntut persyaratan-persyaratan tertentu agar dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat berlangsung dengan baik.

## **6. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif**

Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang sang pemimpin menerjemahkan fungsinya dengan perilaku. Efektivitasnya bukan karena seruan yang membuat telinga tuli, atau teriakan yang memekakkan dan menggema dimana-mana, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menerjemahkan tugas kepemimpinan dengan suasana penuh kehati-hatian dan ketenangan. Selanjutnya pekerjaan semakin maju dan produktivitas pun meningkat, sehingga target dapat tercapai. Kepemimpinan efektif adalah bukan sekedar kedudukan atau kekuatan tetapi merupakan interaksi aktif yang efektif.

Mengingat tugas kepemimpinan kepala sekolah yang kompleks, maka kepemimpinan efektif di sekolah dapat dimengerti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan kepada pencapaian prestasi akademik dan non akademik sekolah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan efektif selalu berkonsentrasi untuk menggerakkan faktor-faktor potensial bagi tercapainya tujuan sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan pula, kepala sekolah efektif mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi sekolah, guru, dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal.

Merujuk pada gambaran kepemimpinan pendidikan efektif di atas, dapat digambarkan bahwa seorang kepala sekolah efektif sebagai pemimpin pendidikan selayaknya harus mampu meningkatkan prestasi sekolah dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola sekolah, guru, dan siswa sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan sekolah. Pengelolaan yang terkait dengan komponen sekolah meliputi: (a) kurikulum praktis yang mantap; (b) tujuan yang

matang dan balikan yang efektif; (c) partisipasi orang tua dan masyarakat; (d) lingkungan yang tertib dan nyaman; dan (e) kolegalitas dan profesionalisme. (Daryanto, 2001: 99)

Sementara, pengelolaan yang terkait dengan komponen guru dapat mencakup: (a) strategi instruksional; (b) manajemen kelas; dan (c) desain kurikulum. Adapun pengelolaan yang terkait dengan siswa mencakup: (a) lingkungan rumah; (b) kecerdasan belajar, dan (c) motivasi (Daryanto, 2001: 99-100). Ketiga komponen tersebut bersifat interrelatif, oleh karenanya harus dikelola secara sinergis dengan mendasarkan kepada prinsip-prinsip koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi.

Penelitian Tiong 1997 (Husaini Usman, 2010: 290) mengungkapkan karakteristik kepala sekolah yang efektif, sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah yang adil dan tegas
- b. Kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru.
- c. Kepala sekolah yang menghargai partisipasi aktif staf.
- d. Kepala sekolah yang memahami perasaan guru
- e. Kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan.
- f. Kepala sekolah yang terampil dan tertib
- g. Kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien
- h. Kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin
- i. Kepala sekolah yang tulus
- j. Kepala sekolah yang percaya diri

Daryanto (2001, 101) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, dapat dijelaskan dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah efektif memiliki visi yang kuat tentang masa depan;
- b. Kepala sekolah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf
- c. Kepala sekolah efektif tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan balikan yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran;
- d. Kepala sekolah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan;
- e. Kepala sekolah efektif mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif;
- f. Kepala sekolah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.

Dari uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan kepala sekolah yang memfokus kepada pengembangan instruksional, organisasional, staf, layanan murid, serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat. Pemimpin dikatakan efektif apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya. Ketika pemimpin sudah efektif, maka kondisi sekolah dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pun akan efektif.

## **C. Kajian tentang Pembinaan Kinerja Guru**

### **1. Pengertian Guru**

Guru merupakan pelajar seumur hidup. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005: Bab I Pasal 11 tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Nana Syaodah (Suparlan, 2002: 9) mengungkapkan guru adalah suatu profesi. Sebelum ia bekerja sebagai guru, terlebih dahulu dididik dalam suatu lembaga pendidikan keguruan. Dalam lembaga pendidikan tersebut, ia bukan hanya belajar ilmu pengetahuan, ilmu atau metode mengajar tetapi juga dibina agar memiliki kepribadian sebagai guru.

Secara etimologis (asal usul kata), istilah `guru` berasal dari bahasa India yang artinya `orang yang mengajarkan tentang melepaskan diri dari sangsara` (Shambuan, Republika, 25 November 1997) dalam Suparlan (2002: 11). Dari aspek lain beberapa pakar pendidikan, telah mencoba merumuskan pengertian guru sebagai definisi tertentu. Poerwadarminta (Suparlan, 2002: 13) berpendapat guru adalah orang yang kerjanya mengajar. Dengan definisi ini, guru disamakan dengan pengajar.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat ditegaskan bahwa guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-

syarat khusus, apalagi sebagai guru yang profesional harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Surya (Kunandar, 2010: 47), menjelaskan guru profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dengan materi maupun metode. Selain itu juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dengan melaksanakan seluruh pengabdianya. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, Negara, dan agamanya.

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan dosen, profesionalisme adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kunandar (2010: 54-55) mengungkapkan profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut: (1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme, (2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia, (3) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas, (4) memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan, (5) memperoleh penghasilan yang ditentukan oleh prestasi kerja, (6) memiliki kesempatan untuk mengembangkan



keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat, (7) memiliki jaminan perlindungan hokum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, (8) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Farida Sarimaya (2008: 17), mengatakan kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Ditampilkan melalui unjuk kerja. Kepmendiknas No. 045/ U/ 2002 menyebutkan kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Jadi kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Kompetensi guru merupakan hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seorang guru, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

## **2. Tugas Pokok dan Fungsi Guru**

Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila dikelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan (Moh. Uzer Usman, 2006: 6). Moh. Uzer Usman (2006: 7) menyebutkan bahwa tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup.

Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Untuk dapat melaksanakan tugas sebagai guru profesi tersebut, guru dituntut untuk memiliki kompetensi atau kemampuan sedemikian rupa sehingga tugas guru dapat terlaksana dengan maksimal. Kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi: (a) kompetensi pedagogik; (b) kompetensi profesional; (c) kompetensi kepribadian; dan (d) kompetensi sosial.

Kompetensi yang dimiliki oleh guru sangat mempengaruhi kinerja yang dilakukan. Apabila kompetensi yang dimiliki guru rendah atau kurang baik maka hasil kerja dari kegiatan belajar mengajar yang dilakukan juga perlu dibuktikan kembali keefektifannya. Unjuk kerja seorang guru sangat dipengaruhi oleh standar kompetensi yang dilandasi oleh sikap, nilai dan kecenderungan pribadi yang mendukung. Semua pendidik, melakukan kegiatan pembelajaran, penilaian, pembimbingan dan pelatihan dengan berbagai muatan dalam ranah belajar kognitif, afektif, psikomotor serta keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Seorang pendidik atau guru adalah tenaga profesional yang bertugas: (1) merencanakan dan menyelenggarakan proses pembelajaran, (2) menilai hasil pembelajaran, (3) melakukan bimbingan dan pelatihan (Suparlan, 2002: 20)

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 2, guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional dibuktikan dengan sertifikat pendidik.

Pasal 4 Undang-undang Guru dan Dosen, menegaskan bahwa guru berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Pasal 20 Undang-undang Guru dan Dosen menegaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa;

Berdasarkan pengertian tentang tugas pokok dan fungsi guru, dapat disimpulkan bahwa tugas pokok guru adalah mendidik, mengajar, dan melatih, sedangkan fungsi guru adalah sebagai pendidik, sebagai pengajar, sebagai pelatih, sebagai pengembang program, sebagai pengelola program, dan sebagai tenaga profesional. Indikator tugas guru dalam penelitian ini akan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Uraian Tugas Guru

Tugas Guru	Indikator	Sub Indikator
Mendidik	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengembangkan potensi kemampuan dasar peserta didik.</li> <li>b. Mengembangkan kepribadian peserta didik</li> <li>c. Memberikan keteladanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Mengembangkan kemampuan membaca, menulis dan berhitung siswa</li> <li>2) Menanamkan sikap disiplin pada siswa</li> <li>3) Membiasakan siswa senantiasa jujur dan bertanggung jawab dalam setiap kesempatan</li> <li>4) Memberikan keteladanan dengan berperilaku yang sopan dan santun pada siswa</li> </ul>
Mengajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Merencanakan Pembelajaran</li> <li>b. Melaksanakan pembelajaran</li> <li>c. Menilai proses dan hasil belajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Menyusun RPP dan Silabus</li> <li>2) Memahami dan menjabarkan TIU dan TIK</li> <li>3) Menyesuaikan metode pembelajaran untuk setiap kompetensi yang akan dicapai</li> <li>4) Menyediakan media belajar untuk mempermudah siswa menguasai materi pelajaran</li> <li>5) Mengelola kelas dengan efektif</li> <li>6) Melakukan evaluasi pembelajaran melalui tes sumatif dan formatif</li> <li>7) Menindaklanjuti hasil belajar siswa misal dengan program pengayaan</li> </ul>
Membimbing	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membimbing siswa dalam pemecahan masalah belajar.</li> <li>b. Membantu siswa menemukan bakat dan kemampuannya</li> <li>c. Mengarahkan dan memotivasi siswa untuk mengemangkan bakat dan kemampuannya.</li> <li>d. Memberikan penghargaan kepada siswa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Membantu siswa dalam kesulitan belajar</li> <li>2) Mengarahkan siswa untuk aktif dalam berbagai lomba atau kejuaran.</li> <li>3) Memotivasi siswa untuk mengikuti ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minat mereka</li> <li>4) Memberikan pujian dan penghargaan pada siswa yang berprestasi.</li> </ul>
Melatih	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melatih keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam pembelajaran</li> <li>b. Membiasakan peserta didik berperilaku positif dalam pembelajaran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Mengidentifikasi kemampuan setiap individu siswa</li> <li>2) Melatih keterampilan siswa untuk bertanya dan mengeluarkan pendapat tentang materi pelajaran</li> <li>3) Membiasakan siswa untuk senantiasa aktif dalam PBM</li> </ul>

### 3. Kinerja Guru

Padanan kata kinerja dalam bahasa Inggris adalah *performance*, sedangkan arti *performance* adalah suatu hasil pekerjaan yang telah dicapai. Mahsun Mohamad (2006: 25) berpendapat kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu (Daryanto, 2001: 139). Masalah kinerja selalu mendapatkan perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Seringkali orang mampu tetapi tidak mau sehingga tidak menghasilkan kinerja apapun. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak akan menghasilkan kinerja. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja.

Henri Simamora (Daryanto, 2001: 140) menyatakan bahwa prestasi kerja diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tentunya yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya. Sedangkan Hasibuan (2001: 94) mendefinisikan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman,

dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja (Daryanto, 2001: 140). Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.

Dari pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pegawai telah memiliki kemampuan dalam penugasan bidang pekerjaannya, mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, adanya kejelasan peran dan motivasi pekerjaan yang baik, maka orang atau pegawai tersebut memiliki landasan yang kuat untuk berprestasi kerja yang lebih baik.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (a) kualitas kerja; (b) kuantitas kerja; (c) pengetahuan tentang pekerjaan; (d) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (e) keputusan yang diambil; (f) perencanaan kerja; (g) daerah organisasi kerja, (Daryanto, 2001: 141).

Jadi kinerja adalah kuantitas dan kualitas yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan *output* pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan permasalahan produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Hasibuan (2001: 126) menyatakan produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan masukan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (Daryanto, 2001: 141) antara lain: sikap mental,

pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu dengan *output* yang dihasilkan tercermin baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Kinerja guru juga merupakan prestasi yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sesuai dengan standar kompetensi yang dimiliki.

Kinerja guru dalam penelitian ini merupakan tampilan kerja atau prestasi kerja guru dalam mengajar. Dalam rambu-rambu pelaksanaan pendidikan dan latihan profesi guru (Depdiknas, 2010: 34-36) dijelaskan bahwa untuk menilai kinerja guru meliputi aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi atau penilaian pembelajaran.

- a. Perencanaan pembelajaran meliputi: : (1) kejelasan perumusan tujuan pembelajaran; (2) pemilihan materi ajar; (3) pengorganisasian materi ajar; (4) pemilihan sumber/media pembelajaran; (5) kejelasan skenario pembelajaran; (6) kesesuaian teknik dengan tujuan pembelajaran; (7) kelengkapan instrumen penilaian.
- b. Pelaksanaan pembelajaran meliputi hal-hal sebagai berikut:
  - 1) kegiatan prapembelajaran meliputi: (a) mempersiapkan siswa untuk belajar; (b) melakukan kegiatan apersepsi.

2) Kegiatan inti pembelajaran, meliputi:

a) Penguasaan materi pelajaran meliputi: (1) menunjukkan penguasaan materi pembelajaran, (2) mengkaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan, (3) menyampaikan materi dengan jelas, sesuai dengan hierarki belajar dan karakteristik siswa, (4) mengkaitkan materi dengan realitas kehidupan.

b) Pendekatan/strategi pembelajaran meliputi: (1) melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kompetensi/tujuan yang akan dicapai, (2) melaksanakan pembelajaran secara runtut, (3) menguasai kelas, (4) melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual, (5) melaksanakan pembelajaran yang memungkinkan tumbuhnya sikap positif, (6) melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan.

c) Pemanfaatan sumber belajar/media pembelajaran meliputi: (1) menggunakan media secara efektif dan efisien, (2) menghasilkan pesan yang menarik, (3) melibatkan siswa dalam pemanfaatan media.

d) Pembelajaran yang memicu dan melibatkan siswa meliputi: (1) menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran, (2) menunjukkan sikap terbuka pada respon siswa, (3) menumbuhkan keceriaan dan antusiasme siswa dalam belajar.

e) Penggunaan bahasa meliputi: (1) menggunakan bahasa lisan dan tulis secara jelas, baik, dan benar.



3) Kegiatan penutup meliputi:

- a) Melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan siswa
- b) Menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai.
- c. Evaluasi/penilaian pembelajaran meliputi: (1) memantau kemajuan belajar selama proses KBM berlangsung, (2) melakukan penilaian akhir sesuai dengan kompetensi/tujuan, (3) mengembangkan teknik penilaian, (4) melaksanakan analisa hasil belajar, (5) membuat program dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan.

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik. Made Pidarta (1995: 60) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu:

##### **a. Kepemimpinan kepala sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di suatu sekolah akan sangat menentukan bagaimana perilaku guru dan warga sekolah lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Kepala sekolah sebagai teladan atau contoh bagi guru dan warga sekolah harus dapat menggerakkan guru dan karyawan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditentukan bersama. Bagaimana cara kepala sekolah menggerakkan warga sekolah akan sangat mempengaruhi perilaku mereka, yang nantinya akan bermuara

terhadap kinerja mereka dalam pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan bersama.

b. Iklim sekolah

Iklim dan lingkungan sekolah akan sangat menentukan seseorang dalam bekerja. Kondisi sekolah yang nyaman dan kondusif akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

c. Harapan-harapan guru

Harapan sebagai sebuah tujuan atau dasar guru bertindak sangat mempengaruhi apa yang harus dan tidak harus dilakukan oleh guru untuk memenuhi harapan-harapannya tersebut. Harapan ini lebih diarahkan kepada motif tertentu yang menggerakkan guru untuk memenuhi harapan tersebut, sehingga guru akan bersungguh-sungguh berusaha mewujudkan harapan-harapan tersebut.

d. Kepercayaan personalia sekolah

Dalam pelaksanaan tugasnya penting sekali kiranya guru mendapatkan kepercayaan baik dari kepala sekolah, teman sejawat, maupun karyawan di sekolah. Semakin guru diberi kepercayaan baik itu pendelegasian wewenang atau penugasan oleh atasannya, maka guru tersebut akan semakin percaya diri dan berusaha untuk menampilkan prestasi yang baik.

Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik, yang partisipatif akan sangat mempengaruhi guru dalam pelaksanaan

tugasnya sehari-hari, yang berujung pada tinggi rendahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas tersebut.

## **5. Pembinaan Kinerja Guru**

Agar guru dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, maka harus selalu mendapatkan perhatian dan bimbingan, terutama terhadap masalah-masalah baru atau sukar mereka kerjakan. Untuk itu perlu secara teratur dan kontinyu dilaksanakan usaha-usaha perbaikan dan pengembangan. Adapun yang dimaksud dengan pembinaan atau pengembangan adalah usaha yang dilakukan untuk memajukan dan meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga personalia yang berbeda dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun administratif (Hartati Sukirman dkk, 2008: 23)

Pendapat lain disampaikan Ali Imron (1995: 9) pembinaan guru diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik, dan pengawas sekolah serta Pembina lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar. Sedangkan Depdikbud (1994: 5) menyebutkan bahwa pembinaan adalah usaha memberi bantuan pada guru untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan mengajar dan menumbuhkan sikap profesional, sehingga guru menjadi lebih ahli mengelola kegiatan belajar mengajar dalam membelajarkan anak didik.

Dari pendapat diatas dapat digarisbawahi bahwa inti pembinaan kinerja guru adalah:

- a. Serangkaian bantuan yang berwujud layanan profesional.
- b. Layanan profesional tersebut diberikan oleh orang yang lebih ahli (kepala sekolah, penilik, pengawas dan ahli lainnya) kepada guru.
- c. Maksud layanan profesional tersebut adalah agar dapat meningkatkan kemampuan guru dan kualitas proses dan hasil belajar sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Disamping itu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar, guru perlu diberi bantuan untuk mengembangkannya melalui berbagai cara, baik di lingkungan sekolah, maupun di luar sekolah. Pembinaan terhadap kinerja guru merupakan penciptaan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan agar guru dapat melaksanakan tugas guru sebagai profesi dengan maksimal, sehingga kinerja guru pun akan meningkat. Kinerja guru di sini dimaknai sebagai penampilan kerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi guru, yang mana tugas guru antara lain: mendidik, mengajar, dan melatih, yang didalamnya termasuk juga kegiatan merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

## **6. Macam Pembinaan Kinerja Guru**

Untuk mencapai kinerja sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan bagi mereka untuk bekerja, maka pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan kinerja sekolah dapat tercapai secara efektif dan

efisien. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki dan meningkatkan cara kerja, atau minimal mempertahankan cara kerja yang sudah dianggap baik. Oleh karena itu kinerja yang tinggi, perlu didukung oleh kemauan yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan yang nyaman dan kondusif, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, serta hubungan kerja yang harmonis.

Selanjutnya beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain melalui pembinaan disiplin kerja, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*), dan persepsi.

a. Pembinaan disiplin kerja

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin kerja guru, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan dengan ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut (E. Mulyasa, 2003: 141):

- 1) Membantu guru mengembangkan pola prilakunya.
- 2) Membantu guru meningkatkan standar prilakunya.
- 3) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Pembinaan kinerja guru perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin guru perlu berpedoman “dari, oleh, dan untuk guru”, sehingga disini kepala sekolah bertindak sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tetapi tidak otoriter.

## b. pemberian motivasi

Setiap individu memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu dengan yang lainnya. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan guru dan tenaga pendidikan lainnya tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerjanya, perlu diperhatikan motivasi para guru dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Maslow (E. Mulyasa, 2003: 144) mengemukakan motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar diri seseorang. Sebagai pimpinan organisasi, kepala sekolah hendaknya dapat memotivasi dari luar diri para guru-guru yang ada disekolahnya. Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi guru agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya:

- 1) Guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada seluruh guru sehingga mereka mengetahui tujuan mereka bekerja.

- 3) Para guru harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita, dan rasa ingin tahu para guru.
- 5) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 6) Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individu guru.
- 7) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap guru pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan (E. Mulyasa, 2003: 149)

c. Penghargaan (*rewards*)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Melalui penghargaan guru dirangsang untuk meningkatkan kinerjanya yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka, sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihinya.

d. Persepsi

Persepsi adalah proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca indra (E. Mulyasa, 2003: 151). Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan kinerja. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap guru dan karyawan

terhadap kepemimpinan kepala sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

## **7. Tujuan Pembinaan Kinerja Guru Pasca Sertifikasi**

Tujuan pembinaan kinerja guru adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru.

Menurut Wiles (Ali Imron, 1995: 12) secara umum pembinaan guru bertujuan untuk memberikan bantuan dan mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik, melalui usaha peningkatan profesional mengajar. Sedangkan menurut Nawawi (Ali Imron, 1995: 12) tujuan pembinaan guru adalah menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bilamana diperlukan dengan menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.

Dalam rumusan yang lebih rinci, Djajadisastria (Imron Ali, 1995: 12) mengemukakan tujuan pembinaan guru sebagai berikut:

- a. Memperbaiki tujuan khusus mengajar guru dan belajar siswa.
- b. Memperbaiki materi (bahan) dan kegiatan belajar mengajar.
- c. Memperbaiki metode, yaitu cara mengorganisasikan kegiatan belajar mengajar.
- d. Memperbaiki penilaian atas media.
- e. Memperbaiki penilaian proses belajar mengajar dan hasilnya.
- f. Memperbaiki pembimbingan siswa atas kesulitan belajarnya.



- g. Memperbaiki sikap guru atas tugasnya.

Berdasarkan uraian tujuan-tujuan di atas sangatlah jelas, bahwa pembinaan guru bertujuan sebagai berikut:

- a. Memperbaiki proses belajar mengajar
- b. Perbaikan tersebut dilakukan melalui pembinaan profesional.
- c. Yang melakukan pembinaan adalah kepala sekolah, pengawas.
- d. Sasaran pembinaan tersebut adalah guru, atau orang lain yang ada kaitannya.
- e. Secara jangka panjang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pendidikan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pembinaan kinerja guru yaitu tercapainya perbaikan proses belajar mengajar sebagai salah satu tugas pokok guru, yang didalamnya melibatkan guru, melalui serangkaian tindakan, bimbingan, dan arahan.

#### **D. Penelitian yang Relevan**

Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Ulfah Umurohmi (2007) dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di Madrasah Mu'alimat Muhamadiyah Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapakan peran kepala sekolah dalam pemberdayaan guru, faktor pendukung dan penghambatnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan guru di Madrasah Mu'alimat Muhamadiyah Yogyakarta sudah berjalan dengan baik meskipun masih

mengalami beberapa kendala, Peran kepala sekolah dalam pemberdayaan guru adalah dengan menggerakkan semangat, memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi dalam mengerjakan tugas dan fungsinya.

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Muntiaroh (2011) dengan judul Upaya Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pasca Sertifikasi. Tujuan penelitian ini: (1) Untuk mengetahui program unggulan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam meningkatkan kinerja guru pasca sertifikasi; (2) Untuk mengetahui fokus pembinaan ke empat kompetensi (kompetensi paedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial) oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Pati; dan (3) Untuk mengetahui kendala yang di hadapi Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam meningkatkan kinerja guru pasca sertifikasi profesi guru.

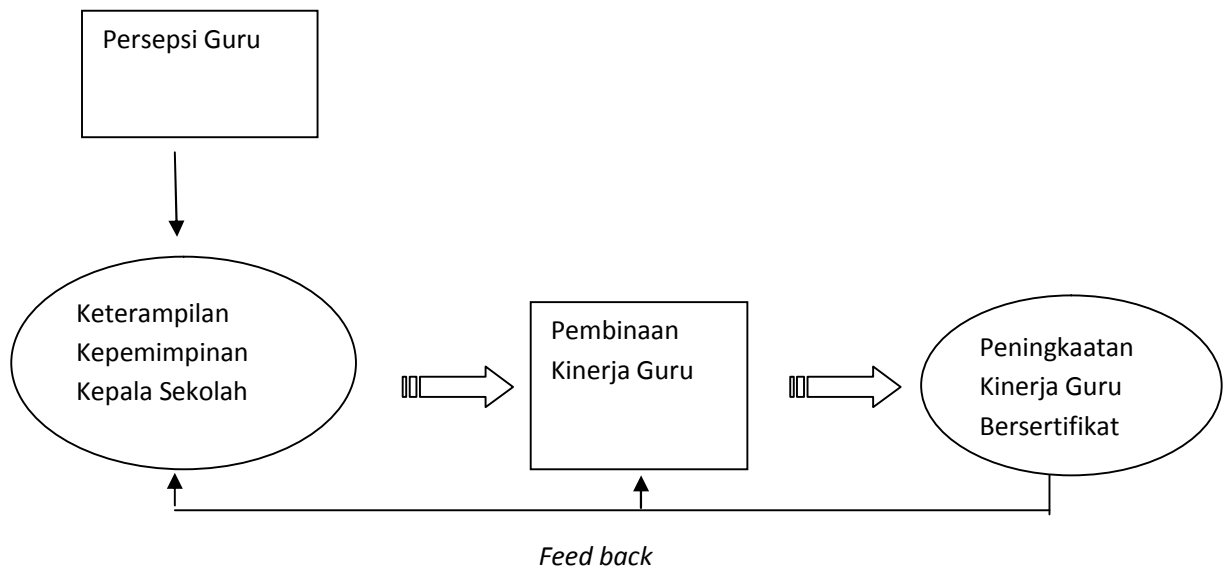
Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam meningkatkan kinerja guru pasca sertifikasi melalui kegiatan dan / program KKG/MGMP, seminar, workshop, training dan teaching clinic yang secara langsung diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Pati maupun di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati melalui forum KKG / MGMP, MKKS. Dalam kegiatan pembinaan dan pengembangan masing-masing kompetensi guru dalam sebuah pertemuan ada yang hanya memfokuskan satu atau dua kompetensi dan ada pula yang empat kompetensi sekaligus seperti pembinaan dan pengembangan melalui *teaching clinic*. Dalam pembinaan dan pengembangan selain melalui kegiatan-kegiatan/forum-forum tersebut, Dinas Pendidikan

Kabupaten Pati juga memberikan penghargaan-penghargaan tertentu kepada guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah sesuai dengan prestasi yang diraih. Selain itu Dinas Pendidikan Kabupaten Pati mempunyai keunggulan dan juga hambatan dalam melakukan pembinaan dan pengembangan kinerja guru pasca sertifikasi profesi guru. Keunggulan tersebut ialah adanya program teaching clinic serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi, sedangkan hambatannya adalah adanya permasalahan dari dalam (internal) yaitu rendahnya motivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya, minimnya kemampuan guru di bidang ICT (information, communication dan technology) dan permasalahan dari luar (eksternal) yaitu belum adanya program evaluasi pasca sertifikasi (skill audit), peluang pengembangan karier yang belum jelas (*CDP/Continuous Professionalism Development*). Dari penelitian-penelitian terdahulu penting kiranya untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi.

#### **E. Kerangka Pikir**

Persepsi merupakan ungkapan perasaan seseorang terhadap suatu objek, persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam membina kinerja guru merupakan pemberian makna oleh guru bersertifikat terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah, apabila pemberian makna dari guru-guru pasca sertifikasi itu positif, dalam artian persepsi mereka (guru tersertifikasi) baik, berarti keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah pun dalam kategori baik, sehingga

apabila keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dinilai baik berarti kepala sekolah telah dapat melaksanakan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi dengan baik pula yang berujung pada terpelihara serta meningkatnya kinerja guru pasca sertifikasi.



Gambar 1.  
Kerangka Pikir