

## BAB II

### TINJAUAN TEORETIS

#### A. Motivasi Guru

##### 1. Pengertian Motivasi

Kata **motif** seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Tidak bisa dipungkiri, setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu di mulai dengan motivasi (niat). Lalu, seperti apa pengertian motivasi yang sebenarnya?

Untuk lebih memperjelas pembahasan tentang motivasi, berikut pengertian motivasi menurut beberapa para ahli manajemen sumber daya manusia, di antaranya yaitu:

- Pengertian motivasi menurut **Wexley&Yukl** adalah pemberian atau penimbulkan motif, dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif.
- Sedangkan menurut **Mitchell** motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan\_ kegiatan sukarela yang diarahkan ke tujuan tertentu.
- **Gray** lebih suka menyebut pengertian motivasi sebagai sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang

menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan\_ kegiatan tertentu.

- **Morgan** mengemukakan bahwa motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek\_ aspek dari motivasi. Ketiga hal tersebut adalah: keadaan yang mendorong tingkah laku, tingkah laku yang di dorong oleh keadaan tersebut, dan tujuan dari pada tingkah laku tersebut.
- **McDonald** memilih pengertian motivasi sebagai perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi\_ reaksi mencapai tujuan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.
- **Chung dan Megginson** yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes, menerangkan bahwa pengertian motivasi adalah tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang yang mengejar suatu tujuan dan berkaitan dengan kepuasan kerja dan perfoman pekerjaan.
- **T. Hani Handoko** mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.
- **A. Anwar Prabu Mangkunegara**, memberikan pengertian motivasi dengan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara prilaku yang berubungan dengan lingkungan kerja.

- **H. Hadari Nawawi** mendefinisikan motivasi sebagai suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.
- Lain lagi dengan **Henry Simamora**, pengertian motivasi menurutnya adalah Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.
- **Soemanto** secara umum mendefinisikan motivasi sebagai suatu perubahan tenaga yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi- reaksi pencapaian tujuan. Karena kelakuan manusia itu selalu bertujuan, kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan tenaga yang memberi kekuatan bagi tingkahlaku mencapai tujuan, telah terjadi di dalam diri seseorang.  
(<http://alhafizh84.wordpress.com/2009/12/19/pengertian-motivasi/>)

Ahli lain mendefenisikan motivasi dengan:

1. Menurut Walgito (2002) Motif berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak yang berarti kekuatan dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif sebagai pendorong tidak berdiri sendiri tetapi saling terkait dengan faktor lain yang disebut dengan motivasi.
2. Menurut Caplin (1993) motif adalah suatu keadaan ketegangan didalam individu yang membangkitkan, memelihara dan mengarahkan tingkah laku menuju pada tujuan atau sasaran. Motif juga dapat diartikan sebagai tujuan jiwa yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu

dan untuk tujuan-tujuan tertentu terhadap situasi disekitarnya (Woodworth dan Marques dalam Mustaqim, 1991). Sedangkan menurut Koontz dalam Moekjizat (1984) motif adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, yang menggiatkan atau menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan-tujuan tertentu. Menurut Gunarsa (2003) terdapat dua motif dasar yang menggerakkan perilaku seseorang, yaitu motif biologis yang berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan motif sosial yang berhubungan dengan kebutuhan sosial. Sementara Maslow A.H. menggolongkan tingkat motif menjadi enam, yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan seks, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri (dalam Mahmud, 1990).Terlepas dari beberapa definisi tentang motif diatas, tentu kita dapat menarik suatu kesimpulan bahwa motif adalah suatu dorongan dari dalam diri individuyang mengarahkan pada suatu aktivitas tertentu dengan tujuan tertentu pula.Sementara itu motivasi didefinisikan oleh MC. Donald (dalam Hamalik, 1992)sebagai suatu perubahan energi didalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan. Menurutny terdapat tiga unsur yang berkaitan dengan motivasi yaitu: 1. Motif dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi, 2. Motif ditandai dengan timbulnya perasaan (afectif arousal), 3. Motif ditandai oleh reaksi-reakasi untuk mencapai tujuan. Menurut Terry (*dalam* Moekjizat, 1984) motivasi adalah keinginan didalam diri individu yang mendorong individu untuk bertindak. Latihan atau kegiatan lainnya yang menimbulkan suatu

perubahan secara kognitif, afektif dan psikomotorik pada individu yang bersangkutan.

3. Pengertian motivasi menurut Chung dan Meggison adalah : Motivasi merupakan perilaku yang ditujukan kepada sasaran, motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan fermormasi pekerjaan
4. Heidjrachman dan Suad Husnan adalah: Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan.

Winardi (2001: 207) menyatakan Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Motivasi juga bukan merupakan hal yang mudah dilakukan, karena seorang pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (needs) dan keinginan (wants) yang diperlukan oleh seorang bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi bukan timbul dari dalam diri manusia saja melainkan juga dari kekuatan-kekuatan lingkungan yang mempengaruhi individu untuk melakukan sesuatu berdasarkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk dicapai. Dorongan tersebut dapat berdampak positif maupun negatif bagi individu kalau

tidak diarahkan, baik oleh diri sendiri maupun orang lain yang juga mengetahui potensi-potensi yang dimiliki oleh individu tertentu. Dorongan ke arah positif akan meningkatkan hasil yang optimal bagi diri sendiri maupun orang lain yang merupakan rekan kerja maupun yang berada di luar lingkungan kerja tersebut. Sebaliknya, kalau yang terjadi adalah dorongan ke arah negatif, maka yang terjadi adalah kerugian dari kegiatan-kegiatan yang dijalankan baik untuk diri sendiri maupun untuk orang lain dan lingkungan sekitarnya sehingga dampak seperti ini harus diarahkan kembali ke arah positif demi kepentingan yang sebenarnya untuk kemajuan. (<http://ilmiahmanajemen.blogspot.com>)

Dari pengertian\_pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

## ***2. Aspek-aspek Motivasi Guru***

Berdasarkan pengertian di atas, yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang guru untuk melakukan pekerjaannya, secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Faktor intrinsik, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dan timbul dari dirinya sendiri. Indikator intrinsik yaitu keinginan untuk berprestasi, untuk maju, memiliki kehidupan pribadi.

- b. Faktor ekstrinsik, yaitu faktor-faktor dari luar disini seorang guru yang akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Indikator ekstrinsik yaitu pekerjaan itu sendiri, status kerja, tempat pekerjaan, keamanan pekerjaan, gaji, atau penghasilan yang layak, pengakuan dan penghargaan kepercayaan melakukan pekerjaan, kepemimpinan yang baik dan adil, dan kebijaksanaan administrasi.

Di dalam dunia kerja peranan motivasi sangat penting, orang akan bekerja lebih giat dan tekun apabila memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya. Seorang pekerja merupakan bagian komponen yang berperan penting dalam suatu organisasi kerjanya. Organisasi kerja memberi pengaruh tinggi terhadap tinggi rendahnya motivasi seseorang.

Karena pentingnya motivasi dalam diri seseorang termasuk para guru, maka beberapa teori motivasi telah diungkapkan oleh para pakar motivasi, diantaranya:

#### I. Teori Isi (*Content Theory*)

Teori isi terdiri dari 4 teori pendukung, yaitu :

##### a. Teori Hirarki Kebutuhan ( A. Maslow)

Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan kita terdiri dari lima kategori :

- 1) fisiologis (*physiological*),
- 2) keselamatan atau keamanan (*safety and security*),
- 3) rasa memiliki atau social (*belongingness and love*),
- 4) penghargaan (*esteem*),
- 5) aktualisasi diri (*self actualizatin*).

Menurutnya kebutuhan-kebutuhan ini berkembang dalam suatu urutan hierarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling kuat hingga terpuaskan. Kebutuhan ini mempunyai pengaruh atas kebutuhan-kebutuhan lainnya selama kebutuhan tersebut tidak terpenuhi. Suatu kebutuhan pada urutan paling rendah tidak perlu terpenuhi secara lengkap sebelum kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi menjadi aktif.

b. Teori E-R-G ( Clayton Alderfer)

Alderfer (1972) mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Kebutuhan tersebut adalah ;

1. *Eksistence* (E) atau Eksistensi. Meliputi kebutuhan fisiologis seperti lapar, rasa haus, seks, kebutuhan materi, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.
2. *Relatedness* (R) atau keterkaitan. Menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan penyelia di tempat kerja.
3. *Growth* (G) atau pertumbuhan. Meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

Alderfer menyatakan bahwa, pertama, bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Kedua, meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan.

Jadi secara umum mekanisme kebutuhan dapat dikatakan sebagai berikut

1) Frustration – Regression

2) Satisfaction – Progression

c. Teori Tiga Motif Sosial (D. McClelland)

Menurut McClelland, ada tiga hal yang sangat berpengaruh, yang memotivasi seseorang untuk berprestasi. Ke tiga motif itu adalah ;

1) Achievement Motive (nAch): Motif untuk berprestasi

Masyarakat dengan keinginan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menghindari situasi yang berisiko terlalu rendah maupun yang berisiko sangat tinggi. Situasi dengan risiko yang sangat kecil menjadikan prestasi yang dicapai akan terasa kurang murni, karena sedikitnya tantangan. Sedangkan situasi dengan risiko yang terlalu tinggi juga dihindari dengan memperhatikan pertimbangan hasil yang dihasilkan dengan usaha yang dilakukan. Pada umumnya mereka lebih suka pada pekerjaan yang memiliki peluang atau kemungkinan sukses yang moderat, peluangnya 50%-50%. Motivasi ini membutuhkan feed back untuk memonitor kemajuan dari hasil atau prestasi yang mereka capai.

2) Affiliation Motive (nAff): Motif untuk bersahabat.

Mereka yang memiliki motif yang besar untuk bersahabat sangat menginginkan hubungan yang harmonis dengan orang lain dan sangat ingin untuk merasa diterima oleh orang lain. Mereka akan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan sistem norma dan nilai dari lingkungan mereka berada. Mereka akan memilih pekerjaan yang memberikan hasil positif yang signifikan dalam hubungan antar pribadi. Mereka akan

sangat senang menjadi bagian dari suatu kelompok dan sangat mengutamakan interaksi sosial. Mereka umumnya akan maksimal dalam pelayanan terhadap konsumen dan interaksi dengan konsumen (customer service and client interaction situations).

### 3) Power Motive (nPow) : Motif untuk berkuasa

Seseorang dengan motif kekuasaan dapat dibedakan menjadi dua tipe, yaitu:

- a) Personal power. Mereka yang mempunyai personal power motive yang tinggi cenderung untuk memerintah secara langsung, dan bahkan cenderung memaksakan kehendaknya.
- b) Institutional power. Mereka yang mempunyai institutional power motive yang tinggi, atau sering disebut social power motive, cenderung untuk mengorganisasikan usaha dari rekan-rekannya untuk mencapai tujuan bersama.

### d. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Herzberg (1966) mencoba menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia :

- 1) Kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja atau disebut juga motivator. Meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi.

- 2) Kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja
- Disebut juga factor pemeliharaan (maintenance) atau kesehata (hygiene), meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan ditempat kerja. Faktor ini berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan alih-alih dengan pekerjaan itu sendiri.

## II. Teori Proses (Process Theory)

Teori ini juga terdiri dari empat teori pendukung, yaitu :

### a. Equity Theory (S. Adams)

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

1. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar.
2. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan suatu persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat macam hal sebagai pembanding, hal itu antara lain :

1. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;

2. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
3. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang pada nantinya akan menjadi hak dari para pegawai yang bersangkutan.

b. Expectancy Theory ( Victor Vroom)

Victor Vroom (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan kebutuhan infernal, tiga asumsi pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut :

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (outcome expectancy) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.
2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (valence) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (effort expectancy) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Motivasi dijelaskan dengan mengkombinasikan ketiga prinsip ini. Orang akan termotivasi bila ia percaya bahwa :

1. Suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu
  2. Hasil tersebut punya nilai positif baginya
  3. Hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang
- Dengan kata lain Motivasi, dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha.

c. Goal Setting Theory (Edwin Locke)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni :

- 1) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;
- 2) tujuan-tujuan mengatur upaya;
- 3) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan
- 4) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

Teori ini juga mengungkapkan hal hal sebagai berikut :

1. Kuat lemahnya tingkah laku manusia ditentukan oleh sifat tujuan yang hendak dicapai.
2. Kecenderungan manusia untuk berjuang lebih keras mencapai suatu tujuan, apabila tujuan itu jelas, dipahami dan bermanfaat.
3. Makin kabur atau makin sulit dipahami suatu tujuan, akan makin besar keengganan untuk bertingkah laku.

d. Reinforcement Theory ( B.F. Skinner)

Teori ini didasarkan atas “hukum pengaruh”. Tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang.

Rangsangan yang didapat akan mengakibatkan atau memotivasi timbulnya respon dari seseorang yang selanjutnya akan menghasilkan suatu konsekuensi yang akan berpengaruh pada tindakan selanjutnya. Konsekuensi yang terjadi secara berkesinambungan akan menjadi suatu rangsangan yang perlu untuk direspon kembali dan menghasilkan konsekuensi lagi. Demikian seterusnya sehingga motivasi mereka akan tetap terjaga untuk menghasilkan hal-hal yang positif.

(<http://26-dyash.blogspot.com/2010/12/teori-motivasi-isi-dan-proses.html>)

Hackman dikutip oleh Steer dkk (1985 : p 291-294) merinci ada 4 (empat) bagian penting yang dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang yaitu:

- a. Dimensi inti dari pekerjaan
- b. Keadaan kritis pekerjaan secara psikologis
- c. Hasil kerja dan kepribadian
- d. Pertumbuhan kebutuhan individu yang semakin kuat.

Dari beberapa teori diatas ada beberapa kesamaan asumsi yang dapat diambil yaitu motivasi muncul karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dalam diri seseorang. Kebutuhan inilah yang mendorong seseorang untuk berbuat atau bertingkah laku. Tinggi rendahnya motivasi dipengaruhi oleh banyak faktor

diantaranya faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun dari luar individu.

Ada berbagai macam motivasi dalam diri manusia yang tergantung kepada kebutuhan mana yang akan diutamakan. Apabila kebutuhan utama tersebut telah terpenuhi maka akan timbul kebutuhan lain yang sebelumnya dimiliki, sehingga akan berlanjut terus sampai kepada kebutuhan yang belum pernah dimiliki oleh orang lain. Artinya, manusia dapat saja menggunakan orang lain sebagai patokan terhadap suatu kebutuhan untuk memotivasi mencapai hal yang sama tetapi dapat juga untuk mencapai hal-hal lain karena berbeda terhadap sesuatu yang diinginkan. Manusia umumnya cenderung mendapatkan sesuatu yang sama atau berbeda dengan orang lain bila kondisi internal maupun kondisi eksternal mendukung kearah tersebut. Hal ini yang secara tidak langsung menunjukkan kuatnya motivasi berupa kemampuan diri guna meraih apa yang pernah maupun yang belum pernah diraih oleh orang lain atau dengan kata lain bahwa individu tersebut juga mempunyai kemampuan untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian, motivasi yang diharapkan dari guru adalah bahwa fungsi dari motivasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja guru. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Para guru mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi tersebut akan dilepaskan atau digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Dalam Hasibuan (2003:162-163), Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu Mc.

Clelland's Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Prestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terletak pada tujuan. Menurut pendapat dari Maslow yang dikenal dengan "Teori Kebutuhan Manusia" adalah bahwa seseorang mempunyai lima (5) tipe kebutuhan dan kebutuhan ini akan digunakan untuk menyusun hirarki. Artinya, kebutuhan dibangun atas dasar dari bawah keatas atau dengan kata lain bahwa kebutuhan harus dipenuhi sebelum dipicu oleh kebutuhan selanjutnya. Adapun kebutuhan tersebut adalah kebutuhan :

1. Fisiologis
2. Kebutuhan Kemanan
3. Kebutuhan Sosial
4. Kebutuhan Penghargaan
5. Kebutuhan Aktualisasi diri

Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, maka seseorang akan termotivasi dalam melakukan serta menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya termasuk profesi sebagai guru. Teori ini menyatakan bahwa seseorang berperilaku karena didorong oleh adanya keinginan untuk memperoleh pemenuhan dalam bermacam-macam kebutuhan.

Berbagai kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang berjenjang, artinya apabila kebutuhan pada jenjang pertama telah dapat dipenuhi, maka kebutuhan jenjang kedua akan mengutamakan apabila kebutuhan pada jenjang kedua telah dapat dipenuhi, maka kebutuhan jenjang ketiga akan menonjol, demikian seterusnya sampai dengan kebutuhan jenjang kelima. Jika kebutuhan guru tersebut terpenuhi berarti guru memperoleh dorongan dan daya gerak untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Ini berarti kinerja guru dapat tercapai dengan baik. Kinerja yang tercapai dengan baik itu terlihat dari guru yang rajin hadir di sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan media dan metode mengajar yang sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindaklanjuti hasil evaluasi. Apa yang dilakukan oleh guru ini akan berdampak kepada keberhasilan siswa dalam proses belajar mengajar.

### ***3. Peranan Motivasi Guru dalam Pembelajaran***

Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru menjadi salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensi dibidang pembangunan. Kinerja guru selalu menjadi pusat perhatian, karena guru merupakan faktor penentu dalam meningkatkan prestasi belajar dan berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk

melakukan suatu kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata (Supartini, 2005:1). Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang melakukan suatu kegiatan tertentu. Apabila para guru motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku disekolah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal. Pelaksanaan motivasi kerja guru dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya, pada dasarnya hasil tidak bertujuan untuk pembelajaran akan tetapi tergantung pada kemampuan dan kesungguhan kerja seorang guru. Seorang guru yang mempunyai motivasi kerja yang rendah biasanya akan terjadi kesulitan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga akan menyerah pada keadaan dari pada berusaha untuk mengatasinya.

## ***B. Kepemimpinan Kepala Sekolah***

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

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dengan menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Sedangkan arti kepemimpinan, dapat dilihat dari pendapat beberapa ahli yang mengungkapkan defenisi kepemimpinan seperti yang dikutip oleh Sudarwan Danim.

Kepemimpinan menurut D.E. MacFarland (1978) adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut J.M. Pfiffner (1980) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Oteng Sutisna (1983) mengatakan bahwa kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. (Sudarwan Danim, 2006:204)

Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut Sudarwan Danim adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. (E. Mulyasa, 2006:107)

Dari beberapa pengertian di atas maka Sudarwan Danim merumuskan beberapa hal tentang kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau

kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Aktivitas kepala sekolah antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan memengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
3. Aktivitas kepala sekolah dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
4. Memipin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreativitas lain.
5. Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antar individu dan individu atau kelompok atau kelompok dan individu atau kelompok lain.
6. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

Dari rumusan tersebut, menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut (yang dipimpin) serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Untuk memahami dan mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai pemimpin dan kepemimpinan maka akan dijelaskan mengenai beberapa

karakteristik dan sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin serta pendekatan-pendekatan tentang kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu:

#### 1. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat menerangkan sifat-sifat seorang pemimpin yang bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Pendekatan ini menunjukkan adanya sifat-sifat tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai keberhasilan.

Menurut Tead (1963) yang dikutip oleh E. Mulyasa (2007:08-116) Pendekatan ini menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin yaitu: 1) kekuatan fisik dan susunan syarat, 2) penghayatan terhadap arah dan tujuan, 3) antusiasme, 4) keramah-tamahan, 5) integritas, 6) keahlian teknis, 7) kemampuan mengambil keputusan, 8) intelegensi, 9) keterampilan memimpin, dan 10) kepercayaan.

#### 2. Pendekatan Perilaku

Studi ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain. Pendekatan ini

banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin.

Ada beberapa studi yang menggunakan pendekatan perilaku, diantaranya:

a. Studi Kepemimpinan Universitas OHIO

Penelitian ini memperoleh gambaran mengenai dua dimensi utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*consideration*).

b. Studi kepemimpinan Universitas Michigan

Studi ini mengidentifikasi dua konsep yang disebut orientasi bawahan dan produksi. Hal ini diungkapkan oleh Harsey dan Blanchard (1977) yang dikutip oleh E. Mulyasa.

c. Jaringan Manajemen

Pendekatan ini dikembangkan oleh Blake dan Mouton yang mengungkapkan bahwa pemimpin berhubungan dengan dua hal yakni perhatian pada produksi dan perhatian pada orang-orang.

d. Sistem kepemimpinan Likert

Likert mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi yang berorientasi pada tugas dan individu.

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku yang menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Namun dalam hal ini, kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu.

Menurut Rivai (2003;12) mengatakan bahwa ada beberapa studi yang menggunakan pendekatan ini, yaitu :

a. Teori kepemimpinan kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers (1950) yang menyimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dan situasi. Menurut Fiedler, tidak ada kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan yang berasal dari organisasi yang ketiganya merupakan tiga dimensi dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

b. Teori kepemimpinan tiga dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin yang mengungkapkan ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektifitas. Gaya kepemimpinan ini sama dengan jaringan manajemen memiliki empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu *integrated*, *related*, *separated*, dan *dedicated*.

c. Teori kepemimpinan situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasari pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*Relationship behavior*), dan kematangan (*Maturity*).

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan.

d. Model kepemimpinan Vroom-Teton

Model ini menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat efektif dalam semua situasi.

e. Model Jalur Tujuan

Model ini dikembangkan oleh Martin G. Evans (1970) dan Robert J. House (1974) serta Stoner (1986) yang didasarkan atas model

pengharapan, menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan nilai dan memusatkan pimpinan sebagai sumber imbalan.(Nanang Fattah, 2006:95)

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pendidikan formal perlu memiliki wawasan kedepan. Menurut Seobagio dalam Suwar (2002:2) “kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya berkualitas”. Menurut Kusmintarjo dan Burhanudin dalam Suwar (2000:2) bahwa kepala sekolah melakukan tiga fungsi sebagai berikut yaitu membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program pendidikan di sekolah, menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Dari pendapat tersebut menunjukkan betapa pentingnya kepala sekolah sebagai sosok pemimpin yang diharapkan dapat mewujudkan harapan bangsa.

Oleh karena itu, diperlukan seorang kepala sekolah yang mempunyai wawasan kedepan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi sekolah. Seorang kepala sekolah juga tidak lepas dari adanya penilaian dari para pegawai dari organisasi sekolah, karena sebagai tokoh panutan tidak hanya sebagai pengajar saja, melainkan harus dapat juga memberikan contoh dan bimbingan dalam pelaksanaannya. Dengan penilaian ini akan dapat juga timbul

persepsi, sehingga dapat dikatakan kalau penilaian terhadap pimpinan itu baik, maka persepsinya juga akan baik dan secara tidak langsung keikutsertaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya pun akan terwujud, karena pegawai akan lebih memahami program yang ada. Dengan demikian, persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses kognitif yang dialami setiap guru di dalam memahami dan menerima baik lewat pendengaran, penglihatan, penciuman, perasaan terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahan dan mengerakkan untuk bekerja dengan rasa semangat yang tinggi, tersedia bekerja sama, dan mempunyai disiplin yang baik.

## ***2. Fungsi dan Tugas Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan.***

Para pimpinan lembaga adalah orang-orang yang menjalankan kepemimpinan pendidikan. Adapun mereka yang tergolong pemimpin pendidikan yaitu rektor, dekan, direktur, para ketua jurusan, sekretaris jurusan (program studi/konsentrasi), kepala sekolah, kepala madrasah, kiyai atau ustadz sebagai pimpinan pesantren, supervisor, para administrator seperti menteri pendidikan nasional, para direktur jenderal di departemen pendidikan nasional, sekretaris jenderal, kepala kanwil depdiknas, kepala dinas pendidikan propinsi, kabupaten / kota, dan semua pejabat eselon depdiknas sebagai perangkat pengambil kebijakan di bidang pendidikan. Mereka bertanggung jawab mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinir para personil atau pegawai ke arah pelaksanaan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran sehingga dapat menjalankan kepemimpinan pendidikan sebagai mana diharapkan.

Namun dapat juga dikatakan bahwa siapa saja yang merasa terpanggil untuk melaksanakan tugas memimpin dalam lapangan pendidikan, misalnya orang tua di rumah, guru di sekolah atau para pendidik lain dapat dikatakan sebagai pemimpin dalam pendidikan.

Pada dasarnya fungsi kepemimpinan dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai yang terdiri atas:
  - Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya supaya anggota kelompok dapat bekerja sama mewujudkannya.
  - Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi untuk dapat merumuskan rencana kegiatan kepemimpinan.
  - Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
  - Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
  - Memberi dorongan untuk melahirkan perasaan dan pikirannya dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
  - Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.
2. Fungsi yang berhubungan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat, antara lain:
  - Memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.

- Mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam pelaksanaan tugas.
- Dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.
- Dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin, bukan untuk berkuasa atau mendominasi melainkan untuk memberi sumbangan kepada kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. (Soekarto Indrafachrudi, 1993:13-17)

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap pengelolaan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dapat membentuk kultur sekolah dan kultur pembelajaran dalam berinteraksi dengan komunitasnya. (Sudarwan Danim, 2005:197)

Pengambilan keputusan efektif menjadi tolak ukur kepemimpinan yang efektif pula. Oleh karena itu penggabungan pendekatan ilmiah-rasional dan pendekatan intuitif-holistik sangat penting bagi setiap manajer pendidikan dalam mengambil keputusan pendidikan baik di bidang pendidikan/pengajaran, personil (guru dan karyawan), pembinaan peserta didik, keuangan maupun kelembagaan dalam meningkatkan mutu lulusan.

Moestopo dan Soemanto (1982:39) yang dikutip oleh Syafaruddin mengungkapkan bahwa cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman

profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran.

Soetopo dan Soemanto (1982) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Kepemimpinan ini harus dilandasi konsep demokratisasi spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu, dan tujuan pimpinannya.

Secara langsung pimpinan tertinggi di sekolah atau madrasah dipegang oleh kepala sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

Dalam panduan manajemen sekolah (depdiknas, 1999) yang dikutip oleh Syafaruddin dikemukakan bahwa yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah yaitu:

1. Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Sehingga diharapkan dapat menjelaskan kepada guru, stafnya, murid-murid dan pihak terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah.
3. Memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain terkait.
4. Memiliki keterampilan profesional yaitu keterampilan yang terkait dengan tugasnya seperti keterampilan teknis (menyusun jadwal pelajaran, memimpin

rapat, melakukan supervisi), keterampilan hubungan kemanusiaan (memotivasi, mendorong guru dan staf untuk berprestasi), keterampilan konseptual (mengembangkan konsep pengembangan sekolah, mengidentifikasi dan memecahkan masalah, serta mengantisipasi masalah yang akan timbul dari semua kemungkinan).

Hal ini juga diungkapkan oleh Tead (1935; 41-43) yang dikutip oleh Soekarto mengungkapkan beberapa sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, diantaranya, memiliki kesehatan jasmani dan rohani, berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai, bersemangat, jujur, cakap dalam memberi bimbingan, bijaksana dalam mengambil keputusan, cerdas, cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

Untuk itu, kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya.

Tugas-tugas kepala sekolah bersifat ganda yang memiliki kaitan erat baik langsung maupun tidak langsung. Tugas-tugas yang dimaksud adalah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks yaitu:

1. Merumuskan tujuan dan sasaran sekolah
2. Mengevaluasi kinerja guru
3. Mengevaluasi kinerja staf sekolah
4. Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah
5. Membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah
6. Menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat
7. Membuat perencanaan bersama staf dan komunitas sekolah
8. Menyusun penjadwalan kerja baik sendiri maupun bersama-sama
9. Mengatur masalah-masalah pembukuan

10. Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
11. Melaksanakan hubungan kerja kontraktual
12. Memecahkan konflik antar sesama guru dan pihak pada komunitas sekolah
13. Menerima reveral dari guru-guru dan staf sekolah untuk persoalan-persoalan yang tidak dapat mereka selesaikan.
14. Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal
15. Mencegah dan menyelesaikan konflik dan kerusuhan yang dilakukan oleh siswa
16. Mengamankan kantor sekolah
17. Melakukan fungsi supervisi pembelajaran atau pembinaan profesional
18. Bertindak atas nama sekolah untuk tugas-tugas dinas eksternal
19. Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut hanya dapat dilakukan oleh kepala sekolah yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang mampu bekerja dengan dan atau melalui orang lain.

Deskripsi dan analisis tersebut menggambarkan bahwa kemampuan kepemimpinan menjadi keniscayaan bagi seorang kepala sekolah untuk tampil secara produktif. Produktifitas tinggi yang dimaksud yaitu sekolah-sekolah yang mendidik seluruh siswanya dengan baik memiliki visi yang jelas mengenai tujuan dan sasaran kegiatan pembelajaran, dan melakukan aksi-aksi akurat untuk mencapai tujuan dan sasaran itu. Mereka juga memiliki harapan-harapan yang tinggi terhadap siswanya. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah (*school administrator*) memegang peranan kunci dalam keberhasilan aplikasi program tersebut. Dengan berbekal kemampuan, keahlian dan keterampilan maka kepala sekolah dapat menjalankan roda lembaganya secara berbasis MBS. Untuk itu jelaslah bahwa kepala sekolah harus dipilih dari kalangan guru yang benar-benar memiliki pengalaman, wawasan, dan kompetensi

yang sesuai. Kepala sekolah juga harus bisa menampilkan kepemimpinan tim bersama wakil kepala sekolah serta dengan guru dan staf lainnya.

Disamping itu, kepala sekolah dan tim harus mampu menjalin komunikasi dengan masyarakat, mengelola sumber-sumber, bekerjasama dengan orang tua murid dan keluarga serta membuat kebijakan dan praktek kerja yang manjur bagi perbaikan prestasi belajar siswa.

Hubungan yang sinergis juga harus ditumbuhkan antara kepala sekolah dan timnya dengan Dinas Diknas, Pemerintah Kabupaten atau Kota, dan pengguna lain dalam kerangka :

1. Mendesain program pendidikan dan pembelajaran,
2. Menjadwalkan program pendidikan dan pembelajaran,
3. Pengembangan staf,
4. Program-program elektif,
5. Menyeleksi material pembelajaran,
6. Penganggaran,
7. Pencarian dana,
8. Pengadaan barang,
9. Pendistribusian dana,
10. Optimalisasi penggunaan bangunan,
11. Mewawancarai staff,
12. Menugaskan staff,
13. Membangun semangat bagi orang tua dengan guru,
14. Menggunakan tenaga dari luar yang akan melakukan fungsi profesional dan layanan lain,
15. Pengaturan seragam siswa,
16. Tugas-tugas lainnya.

### ***3. Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah***

Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah<sup>6</sup>. Sedangkan Sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal

ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa: Penampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang kepala sekolah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan sekolah. Penampilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh faktor kewibawaan, sifat dan keterampilan, perilaku maupun fleksibilitas pemimpin. Menurut Wahjosumidjo, agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.

Kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Disamping itu kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru.

Kepemimpinan kepala sekolah yang terlalu berorientasi pada tugas pengadaan sarana dan prasarana dan kurang memperhatikan guru dalam

melakukan tindakan, dapat menyebabkan guru sering melalaikan tugas sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral. Hal ini dapat menumbuhkan sikap yang negatif dari seorang guruterhadap pekerjaannya di sekolah, sehingga pada akhirnya berimplikasi terhadap keberhasilan prestasi siswa di sekolah.

Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Dalam suatu lingkungan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya.

### **C. Profesionalisme Guru**

#### **1. Pengertian Profesionalisme Guru**

Istilah profesionalisme berasal dari kata *profession*. Dalam Kamus Inggris Indonesia, "*profession* berarti pekerjaan".( John M. Echols dan Hassan Sadily, 1996: 449). Arifin (1996:105) dalam buku Kapita Selekta Pendidikan mengemukakan bahwa *profession* mengandung arti yang sama dengan *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus.

Menurut Martinis Yamin (2007:3), profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas.

Jasin Muhammad yang dikutip oleh Yunus Namsa (2006:29), menjelaskan bahwa profesi adalah "suatu lapangan pekerjaan yang dalam melakukan tugasnya memerlukan teknik dan prosedur ilmiah, memiliki dedikasi serta cara menyikapi lapangan pekerjaan yang berorientasi pada pelayanan yang ahli". Pengertian profesi ini tersirat makna bahwa di dalam suatu pekerjaan profesional diperlukan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual yang mengacu pada pelayanan yang ahli.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa profesi adalah suatu pekerjaan atau keahlian yang mensyaratkan kompetensi intelektualitas, sikap dan keterampilan tertentu yang diperoleh melalui proses pendidikan secara akademis.

Menurut Nana Sudjana yang dikutip oleh Uzer Usman (2007 : 14), kata profesional berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya. Dengan kata lain, pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. Seorang profesional adalah orang yang memiliki keahlian dan memiliki pengetahuan di bidangnya, penuh dengan tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya, serta kebebasan dalam mengalokasikan waktu yang dimiliki secara efisien dan efektif.

Hal ini sejalan dengan H.A.R. Tilaar menjelaskan bahwa:

“seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan profesi atau dengan kata lain memiliki kemampuan dan sikap sesuai dengan tuntutan profesinya. Seorang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan profesionalisme, dan bukan secara amatiran. Seorang profesional akan terus menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar, melalui pendidikan dan pelatihan.( H.A.R. Tilaar, 2002: 86)

Istilah profesional yang diberi akhiran -isme yang menjadi profesionalisme dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. (Pusat Pembinaan dan Pengembangan bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1999: 702).

Sedangkan Webster yang dikutip oleh Kunandar (2007; 45) mengemukakan bahwa profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu.

Dengan demikian, istilah profesi mengandung pengertian sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan yang lanjut dan latihan khusus. Sehingga dengan bertitik tolak pada pengertian di atas, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Dengan demikian profesi guru menghendaki kerja yang profesional. Profesionalisme guru merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Sementara itu, guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Maka dapat disimpulkan bahwa pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya. Sedangkan Oemar Hamalik mengemukakan bahwa guru profesional merupakan orang yang telah menempuh program pendidikan guru dan memiliki tingkat master serta telah mendapat ijazah negara dan telah berpengalaman dalam mengajar pada kelas-kelas besar. (Oemar Hamalik, 2008:27)

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa profesi adalah suatu jabatan, profesional adalah kemampuan atau keahlian dalam memegang suatu jabatan tertentu, sedangkan profesionalisme adalah jiwa dari suatu profesi dan profesional. Dengan demikian maka profesionalisme guru dalam tesis ini adalah profesionalisme guru pada Madrasah Aliyah Negeri Bau-Bau, yaitu seorang guru yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan serta telah berpengalaman dalam mengajar sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal serta memiliki

kompetensi sesuai dengan kriteria guru profesional dan profesinya itu telah menjadi sumber mata pencahariannya sehari-hari.

## **2. Aspek Profesionalisme Guru**

Guru yang profesional merupakan faktor penentu proses pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menjadi profesional, mereka harus mampu menemukan jati diri dan mengaktualkan diri. (Asrorun Ni'am Sholeh, 2006: 9). Menyadari hal itu, maka penulis menganggap bahwa keberadaan guru profesional sangat diperlukan demi peningkatan kinerjanya.

Profesionalisme guru telah diatur dalam Undang-undang R.I. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV Bagian Kesatu yang mengatur kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi.

Kemudian dalam PP R.I No. 19 Tahun 2005 (pasal 28) menegaskan mengenai Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan sebagai berikut:

- a. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- b. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah/sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

1. Kompetensi pedagogik;

2. Kompetensi kepribadian;
  3. Kompetensi profesional; dan
  4. Kompetensi sosial.
- d. Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat dianggap menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.
- e. Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan (4) dikembangkan oleh BNSP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Lebih lanjut dalam PERMENDIKNAS RI No. 16 Tahun 2007 (pasal 1 dan 2) tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan pula hal-hal sebagai berikut:

- 1) a. Setiap Guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional.  
b. Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri ini.
- 2) Ketentuan mengenai guru dalam jabatan yang belum memenuhi kualifikasi akademik diploma (D-IV) dan Sarjana (S1) akan diatur dengan Peraturan Menteri tersendiri.

### **a. Aspek-aspek Kompetensi Guru Profesional**

Aspek kompetensi guru profesional dijelaskan dalam Penjelasan atas Peraturan Pemerintah R.I No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 butir a sampai dengan butir d, yang menyatakan kompetensi yang harus dimiliki seorang guru itu mencakup empat aspek sebagai berikut:

#### **1. Kompetensi Pedagogik.**

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

#### **2. Kompetensi Kepribadian**

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b dikemukakan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Menyimak bunyi butir b ayat 3 pasal 28 tersebut diatas maka jelaslah kaitan antara kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian. Hal ini menunjukkan keunikan manusia yang multi dimensi. Dengan kompetensi kepribadian yang utuh maka seorang pendidik diharapkan dapat menjadi teladan bagi peserta didiknya.

### 3. Kompetensi Profesional

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Bagian terdahulu telah dijelaskan bahwa apa yang akan diajarkan atau diperintahkan untuk diperbuat oleh peserta didik, hal itu terlebih dahulu harus dikuasai oleh pendidik, oleh karena itu pendidik harus terus menerus memacu diri agar pengetahuannya selalu selaras dengan perkembangan dan kemajuan.

### 4. Kompetensi Sosial

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir d dikemukakan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Utami Munandar yang dikutip oleh Hamzah B. Uno mengemukakan bahwa kompetensi merupakan daya untuk melakukan suatu tindakan sebagai hasil dari pembawaan dan latihan. (H. Hamzah B., 2008:61). Sedang menurut pakar pendidikan seperti Soediarso yang dikutip pula oleh Hamzah menuntut dirinya agar mampu menganalisis, mendiagnosis, dan memprognosis situasi pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi profesional perlu menguasai antara lain: (a) disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber bahan pelajaran, (b)

bahan ajar yang diajarkan, (c) pengetahuan tentang karakteristik siswa, (d) pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan, (e) pengetahuan serta penguasaan metode dan model mengajar, (f) penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran, (g) pengetahuan terhadap penilaian, dan mampu merencanakan, memimpin, guna kelancaran proses pendidikan. Hal-hal tersebut haruslah dimiliki oleh seorang yang menjadikan kegiatan mengajar sebagai sebuah profesi yang ditekuninya.

Semua hal yang disebutkan di atas merupakan hal yang dapat menunjang terbentuknya kompetensi profesional guru yang diharapkan dapat berpengaruh pada proses pengelolaan pendidikan sehingga mampu melahirkan peningkatan prestasi belajar siswa.

Dalam prakteknya, meramalkan mutu seorang guru di sekolah atau di madrasah tentunya harus didasarkan kepada efektifitas mengajar guru tersebut sesuai dengan tuntutan kurikulum sekarang yang berlaku, dimana guru dituntut kemampuannya untuk merumuskan dan mengintegrasikan tujuan, bahan, metode, media dan evaluasi pengajaran secara tepat dalam mendesain dan mengelola pembelajaran, di samping itu guru juga harus mampu melaksanakan atau membimbing terjadinya kualitas proses belajar yang akan dialami oleh murid-muridnya.

Sedangkan menurut Nana Sudjana, untuk keperluan analisis tugas guru sebagai pengajar, maka kemampuan guru atau kompetensi guru yang banyak hubungannya dengan usaha meningkatkan proses dan hasil belajar dapat diguguskan ke dalam empat kemampuan yakni:

a. Merencanakan program pembelajaran.

Sebelum membuat perencanaan pembelajaran, guru terlebih dahulu harus mengetahui arti dan tujuan perencanaan tersebut, dan menguasai secara teoritis dan praktis unsur-unsur yang terdapat dalam perencanaan pembelajaran. Kemampuan merencanakan program pembelajaran merupakan muara dari segala pengetahuan teori, keterampilan dasar, dan pemahaman yang mendalam tentang objek belajar dan situasi pengajaran. Makna atau arti dari perencanaan/program pembelajaran tidak lain adalah suatu proyeksi/perkiraan guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pengajaran itu berlangsung. Dalam kegiatan tersebut secara terinci harus jelas ke mana siswa akan dibawa (tujuan), apa yang harus siswa pelajari (isi bahan pelajaran), bagaimana cara siswa mempelajarinya (metode dan teknik) dan bagaimana mengetahui bahwa siswa telah mencapainya (penilaian).

b. Menguasai bahan pelajaran

Kemampuan menguasai bahan pelajaran sebagai bahan integral dari pembelajaran, jangan dianggap pelengkap bagi profesi guru. Guru yang bertaraf profesional mutlak harus menguasai bahan yang akan diajarkannya. Penguasaan bahan pelajaran ternyata memberikan pengaruh terhadap hasil belajar siswa. Nana Sudjana mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Hilda Taba yang menyatakan bahwa keefektifan pengajaran dipengaruhi oleh (a) karakteristik guru dan siswa, (b) bahan pelajaran, dan (c) aspek lain yang berkenaan dengan situasi pelajaran. Jadi

terdapat hubungan yang positif antara penguasaan bahan pelajaran oleh guru dengan hasil belajar yang dicapai oleh siswa. Artinya, makin tinggi penguasaan bahan pelajaran oleh guru makin tinggi pula hasil belajar yang dicapai siswa.

c. Melaksanakan dan memimpin/mengelola pembelajaran.

Melaksanakan atau mengelola program pembelajaran merupakan tahap pelaksanaan program yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan pembelajaran kemampuan yang dituntut adalah keaktifan guru dalam menciptakan dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun dalam perencanaan. Guru harus dapat mengambil keputusan atas dasar penilaian yang tepat, apakah kegiatan mengajar dihentikan, ataukah diubah metodenya, apakah mengulang kembali pelajaran yang lalu, manakala para siswa belum dapat mencapai tujuan pengajaran. Pada tahap ini, disamping pengetahuan teori tentang pembelajaran, tentang pelajar, diperlukan pula kemahiran dan keterampilan teknik mengajar. Misalnya prinsip-prinsip mengajar, penggunaan alat bantu pengajaran, penggunaan metode mengajar, keterampilan menilai hasil belajar siswa, keterampilan memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan mengajar.

d. Menilai kemajuan pembelajaran.

Setiap guru harus dapat melakukan penilaian tentang kemajuan yang dicapai para siswa, baik secara iluminatif-observatif maupun secara struktural-objektif. Penilaian secara iluminatif-observatif dilakukan dengan pengamatan yang terus menerus tentang perubahan dan kemajuan

yang dicapai siswa. Sedangkan penilaian secara struktural-objektif berhubungan dengan pemberian skor, angka atau nilai yang bisa dilakukan dalam rangka penilaian hasil belajar siswa. (Nana Sudjana, 1998: 19-20)

Dari penjelasan yang dikemukakan di atas mengenai aspek-aspek kompetensi guru profesional bertujuan untuk memudahkan penulis dalam melakukan penelitian. Adapun indikator yang akan diteliti dalam tesis ini akan merujuk kepada guru profesional menurut Undang-undang R.I. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang harus memiliki kualifikasi akademik yang disyaratkan, serta memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran.

#### **b. Kriteria Guru Profesional**

Menjadi seorang guru bukanlah pekerjaan yang mudah, seperti yang dibayangkan sebagian orang, dengan bermodal penguasaan materi dan menyampaikannya kepada siswa sudah cukup, hal ini belumlah dapat dikategorikan sebagai guru yang memiliki pekerjaan profesional, karena guru yang profesional harus memiliki berbagai keterampilan, kemampuan khusus, mencintai pekerjaannya, menjaga kode etik guru, dan lain sebagainya.

Martinis Yamin, mengatakan bahwa syarat guru profesional harus memiliki:

1. Bakat sebagai guru;
2. Keahlian sebagai guru.
3. Keahlian yang baik dan terintegrasi
4. Mental yang sehat
5. Badan sehat
6. Pengalaman dan pengetahuan yang luas.
7. Guru adalah manusia berjiwa Pancasila
8. Guru adalah seorang warga negara yang baik

Delapan syarat di atas, bukan hanya syarat-syarat keahlian yang dimiliki, tetapi juga memenuhi syarat fisik dan mental, sedang Kunandar menambahkan syarat-syarat khusus sebagai berikut:

1. Menuntut adanya keterampilan berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
2. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
3. Menuntut adanya tingkat pendidikan yang memadai.
4. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
5. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Menurut Surya yang dikutip oleh Kunandar, "guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun dalam metode. Selain itu, juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdianya. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa dan negara, dan agamanya. Guru profesional mempunyai tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral, dan spiritual."(Kunandar, *op. cit.*, h. 47.)

Tanggung jawab pribadi dicerminkan dengan pembentukan pribadi yang mandiri dan mampu mengembangkan dirinya sendiri. Secara sosial tanggung jawab ini diwujudkan dengan memahami bahwa guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosialnya. Dengan penguasaan berbagai perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya mencerminkan tanggung jawab profesional seorang guru terhadap intelektualnya.

### **c. Indikator Guru Profesional**

Untuk lebih memudahkan dalam proses penelitian, di bawah ini diuraikan indikator guru profesional dengan konsep bahwa guru profesional merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran dengan sub kompetensi:

1. Memiliki kualifikasi akademik yang sesuai dengan syarat profesi guru.

Indikator Sub Kompetensi ini adalah:

- a. Berijazah pendidikan keguruan yang sesuai dengan syarat profesi guru.
- b. Mengajarkan mata pelajaran sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki.

2. Memiliki Kompetensi Sebagai Agen Pembelajaran.

Indikator Sub Kompetensi ini adalah:

- a. Kompetensi Pedagogik
- b. Kompetensi Kepribadian
- c. Kompetensi Sosial.
- d. Kompetensi Profesional.

### **D. Kinerja Guru**

#### **1. Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja Guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru

merupakan fihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan Sekolah. Dan untuk memahami apa dan bagaimana kinerja guru itu, terlebih dahulu akan dikemukakan tentang makna Kinerja serta bagaimana mengelola kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*Job Performance*), secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedang kata *performance* berarti "*The act of performing; execution*" (Webster Super New School and Office Dictionary), menurut *Henry Bosley Woolf* *performance* berarti "*The execution of an action*" (Webster New Collegiate Dictionary) Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kinerja untuk lebih memberikan pemahaman akan maknanya

**Tabel 2.1. Pendapat Para Pakar tentang pengertian kinerja**

No	Pengertian kinerja	Pendapat
1.	Performance diartikan sebagai hasil pekerjaan, atau pelaksanaan tugas pekerjaan	(Pariata Westra et al. 1977:246).
2.	kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk mencapai hasil-hasil tertentu,	Bateman (1992:32)
3.	Prestasi Kerja atau penampilan kerja ( <i>performance</i> ) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang disasari oleh pengetahuan, sikap, dan ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu,	Nanang Fattah (1999:19)
4.	Kinerja ( <i>prestasi kerja</i> ) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67)

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut *A. Dale Timpe* dalam bukunya *Performance* sebagaimana dikutip oleh *Ch. Suprpto* (1999:14) mengemukakan hakikat dari kinerja atau prestasi kerja tersebut, Menurut *A. Dale Timpe*, Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan tersebut adalah dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, tanpa keterampilan kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu tanggung jawab tidak akan optimal. Sementara itu, upaya sebagai salah satu elemen yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja tersebut dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan seseorang untuk menyelesaikan

pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan apa yang “dapat dilakukan”, sedangkan “upaya” berhubungan dengan apa yang “akan dilakukan”. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat dilingkungannya yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal merupakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas/kinerja karyawan, interaksi antara faktor internal dengan eksternal untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas tertentu merupakan unsur yang membentuk kinerja.

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pegawai akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja pegawai tersebut dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, apakah mereka berkinerja tinggi/memuaskan atau berkinerja rendah/jelek. Dengan demikian, seorang pegawai dalam penilaian kerja oleh atasannya selalu dihubungkan dengan kinerja.

Dari pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut pendapat Sedarmayanti (1995:53) pengertian kinerja dengan menunjuk pada ciri-cirinya sebagai berikut : “Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain : Kualitas hasil kerja, Ketepatan waktu, Inisiatif, Kecakapan, Komunikasi yang baik”. berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang

dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.

## **2. Pengembangan Kinerja Guru**

Sebagai suatu organisasi, dalam Sekolah terdapat kerja sama kelompok orang (kepala sekolah, guru, Staf dan siswa) yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua komponen yang ada di sekolah merupakan bagian yang integral, artinya walaupun dalam kegiatannya melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi masing-masing tetapi secara keseluruhan pekerjaan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sebagai salah satu anggota Organisasi Sekolah, Tenaga pendidik/guru menduduki peran yang amat penting dalam proses pendidikan dan pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan.

Sebagaimana diketahui, Salah satu bidang penting dalam Administrasi /Manajemen Pendidikan adalah berkaitan dengan Personil/Sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru maupun tenaga Kependidikan seperti tenaga Administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya.

Ini menunjukkan bahwa masalah sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumberdaya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah, dan diantara

SDM tersebut yang paling berhubungan langsung dengan kegiatan pendidikan/pembelajaran adalah Guru, sehingga bagaimana kualitas kinerja Pendidik/Guru dalam proses pembelajaran akan memberikan dampak yang sangat besar bagi kualitas hasil pembelajaran, yang pada akhirnya akan menentukan pada kualitas lulusannya.

Seorang guru mau menerima sebuah pekerjaan sebagai pendidik, jika ia mempersiapkan diri dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang dituntut oleh organisasi (sekolah). Dan dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan di Sekolah. Oleh karena itu perhatian pada pengembangan kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan hal ini tentu saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru.

Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.

Dengan pemahaman mengenai konsep kinerja sebagaimana dikemukakan di atas, maka akan nampak jelas apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Kinerja

guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu, dan hal ini jelas bahwa pekerjaan sebagai guru tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang, tanpa memiliki keahlian dan kualifikasi tertentu sebagai guru. Kinerja Guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya di sekolah khususnya dalam proses pembelajaran dalam konteks sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih inovatif, kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan/pembelajaran.

Kinerja inovatif seorang guru dalam upaya mencapai proses belajar mengajar yang efektif dan fungsional bagi kehidupan seorang siswa jelas perlu terus dikembangkan. Sehubungan dengan hal tersebut perlu dikaji berbagai faktor yang mungkin turut mempengaruhi kinerja seorang guru.

Upaya untuk memperbaiki secara terus menerus kualitas pembelajaran perlu menjadi suatu sikap profesional sebagai pendidik, ini berarti bahwa upaya untuk mengembangkan hal-hal yang inovatif mesti menjadi konsern guru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan demikian, kreativitas dan kinerja inovatif menjadi amat penting, terlebih lagi dalam konteks globalisasi dewasa ini yang penuh dengan persaingan dalam berbagai bidang kehidupan, sehingga Kinerja inovatif termasuk bagi guru perlu terus di dorong dan dikembangkan, terlebih lagi bila mengingat berbagai tuntutan perubahan yang makin meningkat.

Dengan mengacu pada uraian tentang kinerja inovatif sebagaimana dikemukakan terdahulu, maka yang dimaksud kinerja inovatif (Innovative Performance) guru adalah kinerja yang dalam melaksanakannya disertai dengan penerapan hal-hal baru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, ciri kinerja atau tugas-tugas yang harus dikerjakan menggambarkan ciri/feature atau kegiatan kinerja yang harus dilaksanakan oleh guru, sedangkan inovatif merupakan sifat yang menggambarkan kualitas bagaimana guru melaksanakan tugas dengan inovatif atau dengan memanfaatkan serta mengaplikasikan hal-hal baru, baik berupa ide, metode, maupun produk baru dalam melaksanakan pekerjaan guna meningkatkan kualitas pendidikan/pembelajaran.

Dengan pemahaman seperti itu, maka kinerja inovatif guru merupakan kinerja yang menerapkan hal-hal baru dalam melaksanakan peran dan tugas yang diemban oleh guru tersebut, oleh karena itu, maka pemahaman kinerja inovatif guru perlu dilihat dalam konteks pelaksanaan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan guru sebagai pendidik di sekolah.

Pihak manapun mengakui bahwa di dalam sistem persekolahan, kurikulum, sarana dan prasarana merupakan faktor-faktor penting yang tidak bisa kita abaikan dalam suatu proses pendidikan/pembelajaran. Akan tetapi tanpa kehadiran guru yang bermutu, inovatif, berdedikasi tinggi dan berwibawa, semua yang tersebut di atas tidaklah berarti banyak. Menurut Bransford et.al (dalam Hammond&Bransford (ed), 2005:49), dalam melaksanakan tugasnya guru dapat mengembangkan keahlian rutin (routine experts) dan keahlian adaptif (adaptive experts).

Dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran seorang guru dapat menjadi agen pembelajaran yang menitik beratkan pada efisiensi dengan kinerja rutin, dan bisa juga mengembangkan kemampuan inovasinya dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Dalam kondisi yang demikian diperlukan pemaduan antara dimensi efisiensi dengan dimensi inovasi, sehingga dapat dicapai suatu kondisi yang seimbang dan keahlian adaptif merupakan kondisi yang ideal di mana guru dapat melaksanakan tugasnya dalam suatu koridor adaptabilitas yang optimal.

Kinerja inovatif guru, yakni kinerja dengan mengembangkan cara baru melalui pengembangan kreatifitas dalam melaksanakan tugas guru dalam pembelajaran.

Perlunya kinerja inovatif guru menjadi semakin penting tidak hanya berkaitan dengan berbagai kebijakan pembaharuan pendidikan yang berasal dari atas (top-down), namun yang lebih penting adalah tumbuh dan berkembangnya kreativitas guru dan menerapkannya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guna meningkatkan kualitas pendidikan. Disamping itu tuntutan perubahan menjadikan peran guru dituntut kreatif inovatif, dimana dalam konteks globalisasi dewasa ini diperlukan output pendidikan yang kreatif-inovatif sebagai kemampuan utama yang penting dalam menghadapi persaingan yang makin ketat, dan untuk itu diperlukan suatu pembelajaran/pengajaran yang kreatif-inovatif. Menurut pendapat Wayne Morris (2006).

Seperti dijelaskan di atas, tugas guru dalam meningkatkan mutu serta produktifitas tidak dapat terpisahkan dari keseluruhan tugas dalam operasionalisasi pendidikan di sekolah. Dengan demikian, keberhasilan

pencapaian tujuan pendidikan tidaklah hanya menggantungkan diri pada usaha pemberian program pengajaran semata-mata. Program tersebut perlu didukung oleh motivasi, system pengelolaan, administrasi dan supervisi pendidikan. Dan sehubungan dengan hal tersebut, penyelenggaraan proses pendidikan dapat mencapai hasil yang optimal bila perhatian pimpinan lebih banyak dipusatkan kepada guru. Guru dalam hal ini hanya merupakan pelaksana operasionalisasi program pendidikan, namun demikian dalam berkinerja, guru dapat mengembangkan inovasi dalam melaksanakan tugasnya, ini berarti kinerja inovatif merupakan hal yang penting.

### ***3. Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja Guru***

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerja, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya. Menurut Sutermeister (1976:45) produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi.

Sementara itu Gibson et al (1995: 56), memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performance/kinerja, yaitu :

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

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang, faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam organisasi. S

Sementara itu *Zane K. Quible* (2005:214) berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menyatakan: *“basic human traits affect employees’ job related behaviour and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality”*. Ability atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian. Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan (motivasi) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian kajian tentang kinerja memerlukan juga

pembahasan tentang motivasi sebab perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatarbelakanginya.

Dorongan untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dorongan intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan mengarah pada suatu objek tertentu untuk berbuat atau berperilaku, sementara dorongan ekstrinsik merupakan dorongan akibat rangsangan-rangsangan dari luar yang dalam hal ini faktor organisasi dan kepemimpinan dapat dipandang sebagai contoh faktor eksternal yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang dalam organisasi.

Kedua dorongan tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri maupun bersamaan, perwujudan dalam bentuk perilaku pada dasarnya menunjukkan tentang intensitas dorongan tersebut, dimana bila intensitasnya rendah maka kecenderungan perilakunya pun akan menunjukkan kualitas yang rendah demikian juga sebaliknya, oleh karena itu pemahaman tentang motivasi dapat memperdalam pemahaman tentang apa dan bagaimana perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu baik dalam konteks kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan organisasi. Dorongan merupakan daya penggerak kinerja, namun demikian tanpa dibarengi dengan kemampuan, kinerja yang akan terwujud tidak akan optimal sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja seseorang berkaitan dengan berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya, baik yang bersifat internal yang melekat dalam individu itu sendiri maupun yang bersifat eksternal dari lingkungan kerja, juga terdapat pemahaman tentang kinerja dan motivasi. Sebagai unsur yang

dipengaruhi oleh berbagai faktor menunjukkan bahwa kinerja dan motivasi merupakan sesuatu yang terus menerus berinteraksi, kinerja merupakan dimensi perwujudan dari perilaku sedangkan motivasi merupakan dimensi internal dari perilaku seseorang. Pertama ada faktor kebutuhan yang perlu dipenuhi dan perwujudannya ditentukan oleh bagaimana sikap manajer dan organisasi dalam berupaya memenuhinya, keadaan ini akan diikuti dengan langkah-langkah yang dilakukan oleh organisasi dalam menawarkan pemenuhan kebutuhan tersebut.

Penawaran pemenuhan tersebut akan menjadi perhatian dan direpson sesuai dengan pertimbangan perbandingan antara pemenuhan dan tindakan yang disyaratkan atau diminta oleh organisasi, jika penilaian terhadap pemenuhan kebutuhan tersebut positif maka seseorang (pekerja) akan terdorong untuk melakukan atau meningkatkan upaya-upaya dalam melaksanakan pekerjaan, namun upaya tersebut tidaklah cukup melainkan perlu dibarengi dengan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang harus dilakukannya, kombinasi antara upaya yang termotivasi dengan kemampuan akan melahirkan kinerja, dengan kinerja yang telah diwujudkan maka akan diperoleh pemenuhan kebutuhan, kemudian hal itu akan dinilai oleh pekerja yang kemudian akan memutuskan apakah akan melanjutkan dengan kinerja yang sama atau tidak.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Oleh karena itu bila ingin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor

kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1994:484) yang dikutip oleh A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

#### 1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.

#### 2. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas jelaslah bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai, sebaliknya bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerjanya pun tidak akan tercapai. Begitu juga

dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sementara itu Ainsworth, et al. (2002 : 22) mengemukakan model kinerja yang komprehensif, dimana dikatakan bahwa kinerja (*performance = P*) merupakan fungsi dari kejelasan peran (*role clarity = Rc*), kompetensi (*competence = C*), lingkungan (*environment = E*), nilai (*value = V*), kesesuaian preferensi (*preferences fit = Pf*), imbalan (*reward = Rw*) ditambah umpan balik (*feedback = F*). Secara matematis model kinerja tersebut dapat diformulasikan menjadi:

$$P = Rc \times C \times E \times V \times Pf \times Rw + F$$

Dimana: *P (Per/ormance)* Didetinisikan dan diukur dengan cara-cara yang tepat. Apakah *P = produktivitas* (bisa dikuantifikasi) atau apakah *P = kinerja* (pertimbangan kualitatif) atau apakah *P = mungkin* (pertimbangan subjektif yang tinggi). *Rc (role clarity)* Apakah orang-orang sebaiknya bekerja satu demi satu dan kolektif, apa yang diharapkan dari mereka? , Kompetensi (*competence*) Apakah orang-orang memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk mengerjakan apa yang diharapkan dari mereka?, Kekurangan-kekurangan apa yang mungkin ada? Pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan sekarang? Apa yang dibutuhkan di masa yang akan datang?.

Lingkungan (*environment*) adalah elemen-elemen yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu secara kondusif yang terdiri dari : (1) lingkungan fisik – alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja, (2) lingkungan manusia faktor-faktor kelompok seperti: kecocokan; keterpaduan tim; dan faktor penting kepemimpinan,

dan (3) lingkungan organisasi – kejelasan dari struktur, sistem, titik berat dan prioritas komunikasi, dan budaya di tempat kerja. Nilai (value) Apakah orang-orang secara umum menerima apa yang mereka minta untuk dikerjakan dan apa yang dilakukan oleh organisasi tidak keliru?. Kesesuaian preferensi (preference fit) Apakah orang-orang secara umum mengetahui aktivitas pekerjaan yang mereka inginkan? Pada tingkat mana preferensi dan permintaan individual dari pekerjaan memperlihatkan kesesuaian bersama untuk mempengaruhi kepuasan kerja, manajemen tim di antara kebebasan menentukan waktu dan tugas-tugas khusus yang bisa, kesiapan untuk bekerja di luar jam normal (bila relevan), dan retensi bakat. Imbalan (reward) Apakah orang-orang diberikan penghargaan dengan tepat menurut harapan, kinerja, motivasi individual, dan kebutuhan mereka untuk umpan balik? Imbalan di sini mungkin mencakup eksplisit (sesuatu yang manajer atau organisasi tentukan atau katakan) atau intrinsik terhadap pekerjaan langsung (imbalan yang memotivasi individu secara).

Sedangkan Umpan balik (*feedback*) adalah salah satu ketrampilan kunci di dalam mengembangkan dan memelihara kinerja yang baik adalah memberikan umpan baik. Bila pemberian umpan balik dilakukan dengan baik maka akan dapat membantu memecahkan masalah, mengurangi ketidakpastian, membangun hubungan kerja yang positif, membangun kepercayaan dan kerja tim yang efektif, dan memperbaiki kualitas kerja. Umpan balik yang diberikan bisa positif dan negatif.

Sementara itu Dale Furtwengler (2000:90-92) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kinerja adalah : Keterampilan

ininterpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk perubahan, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, dan inisiatif.

Dari beberapa pendapat Pakar sebagaimana dikemukakan terdahulu, bila digabungkan nampak bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja yaitu : Kemampuan (ability), Motivasi, Bakat (aptitude), Persepsi (perception), Kreativitas, inisiatif, Nilai-nilai (values), imbalan (reward =Rw), Minat (interest), Emosi (emotions), Kebutuhan (needs), Kepribadian (personality), Kejelasan peran (role clarity = Rc), Kompetensi (competence = C), Lingkungan (environment = E), Nilai (value = V), Kesesuaian preferensi (preferences fit = Pf), Umpan balik (feedback = F), Keterampilan ininterpersonal, Mental untuk sukses, Terbuka untuk perubahan, Keterampilan berkomunikasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai akan efektif apabila memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, dan ini berarti bahwa upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai kearah yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan perubahan, jelas menuntut pencermatan akan faktor-faktor tersebut, baik itu faktor dari dalam (intern) individu itu sendiri maupun faktor ekstern. Hal inipun berlaku dalam kaitannya dengan kinerja inovatif, dimana jika kinerja inovatif ingin ditumbuh kembangkan dalam suatu organisasi, maka kondisi-kondisi/faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya perlu mendapat perhatian, sehingga kebijakan pimpinan dalam organisasi dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi terwujudnya hal tersebut.

#### d. Penilaian Kinerja

Kinerja baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang besar dalam keberlangsungan organisasi menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat, setiap organisasi perlu memperhatikan bagaimana upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberi kontribusi optimal bagi meningkatnya kinerja organisasi. Dengan demikian perhatian pada kinerja harus menjadi fokus dan semangat organisasi.

Untuk itu organisasi perlu memahami bagaimana kondisi kinerja pegawai untuk dapat melakukan pengelolaan dan pengembangan bagi kepentingan organisasi, untuk itu diperlukan suatu penilaian kinerja dalam rangka tersebut. Penilaian Kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja suatu organisasi, dalam tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan Sumberdaya Manusia, baik itu kebijakan penggajian, promosi, demosi dan sebagainya. Berikut ini beberapa pengertian penilaian kinerja yang dikemukakan para pakar.

**Tabel 2.2. Pendapat Para Pakar tentang Penilaian kinerja**

No	Pengertian Penilaian Kinerja	Pendapat
1.	"evaluasi kinerja adalah proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, seberapa baikah kinerja seseorang karyawan pada suatu periode tertentu?"	Robert Bacal (2001:113)
2.	Penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan, lebih lanjut menyatakan bahwa	John Suprihanto (2000:1)

Dari beberapa pengertian di atas, nampak bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan langkah yang diperlukan untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai. Pengetahuan ini akan sangat membantu dalam mengelola dan memanfaatkan pegawai dan mengembangkannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan penilaian kinerja dapat diketahui bagaimana prestasi kerja pegawai, kinerja yang terjadi, serta potensi-potensi yang mungkin dapat dikembangkan bagi kepentingan organisasi. Dengan kata lain, penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Dengan demikian, penilaian Kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Secara umum perlunya penilaian kinerja menurut Gary Dessler (1998:2) adalah untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan memberi peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan/pegawai.

Mengetahui kondisi aktual mengenai kinerja pegawai serta memahami bagaimana cara yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena pegawai merupakan salah satu sumber daya utama dalam suatu organisasi maka dengan adanya penilaian kinerja, memungkinkan manajemen organisasi dapat mengelola potensi Sumber Daya Manusia secara

secara efektif dan efisien, serta dapat ditentukan pengembangan SDM yang bagaimna yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Sementara itu menurut *Ahmad S Ruky* (2001:20-21) penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Mendorong kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya

Lebih lanjut menurut *Wayne F. Cascio* (dalam *Sahlan Asnawi*,1999:145) sebagaimana dikutip oleh *Sahlan Asnawi* penilaian Kinerja bertujuan :

1. sebagai dasar pemberian reward and punishment
2. sebagai kriteria dalam riset personil
3. sebagai prediktor
4. sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program training

5. sebagai feedback bagi karyawan itu sendiri
6. sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya

Dengan demikian penilaian kinerja dalam setiap organisasi mutlak diperlukan, karena akan mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsur-unsur di dalam organisasi yang bersangkutan. Evaluasi atau penilaian Kinerja dapat menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan produktivitas suatu organisasi serta dapat menjadi umpan balik atas kinerja untuk melihat hubungannya dengan tujuan dan sasaran sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dari LAN bahwa evaluasi kinerja merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja di masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran (2001:6)

Suatu hal yang sangat penting dalam penilaian kinerja adalah obyektivitas, artinya penilaian tidak boleh didasarkan pada suka tidak suka melainkan harus mengacu pada suatu yang obyektif dan baku, untuk itu diperlukan penentuan standar atau ukuran-ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja.

Dalam mewujudkan kinerja yang baik diperlukan evaluasi, baik evaluasi proses ataupun evaluasi hasil akhir, dan agar penilaian kinerja itu dapat mencapai tujuannya, maka dalam pencapaian tersebut diperlukan pedoman-pedoman yang merupakan dasar bagi penilaian agar diperoleh tingkat obyektifitas yang baik. Dengan demikian untuk mengetahui kualitas kinerja seorang pegawai atau

karyawan diperlukan suatu performance appraisal atau penilaian kinerja, dan hal ini dapat dilakukan bila ada standar kinerja sebagai dasar agar dapat diketahui perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja yang ideal (seharusnya). Standar kinerja dimaksudkan untuk menjaga agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat bersifat objektif.

Lebih jauh agar obyektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu :

1. kekurangan standar
2. standar yang tidak relevan atau subyektif
3. standar yang tidak realistis
4. ukuran yang jelek atas kinerja
5. kesalahan menilai
6. umpan balik yang jelek terhadap karyawan
7. komunikasi yang negatif
8. kegagalan untuk menerapkan data evaluasi (Gary Dessler. 1998:4)

Apabila masalah-masalah seperti tersebut di atas dapat dihindari, maka pelaksanaan penilaian kinerja dapat dipertanggung jawabkan dalam segi keobyektifannya, serta tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dapat tercapai secara optimal sehingga dapat diperoleh manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

#### **d. Pengembangan Kinerja**

Sebagaimana dikemukakan terdahulu, bahwa manajemen kinerja merupakan suatu upaya untuk mencapai peningkatan yang terus menerus dalam

kinerja baik kinerja individu pegawai maupun kinerja organisasi, maka upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja menjadi hal yang amat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Proses manajemen kinerja pada akhirnya harus dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kesenjangan kinerja antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan sesuai rencana dan target kinerja yang telah ditentukan. Disamping itu, meningkatnya tuntutan masyarakat akan peran organisasi serta perubahan dalam kehidupan sosial, ekonomi dan budaya masyarakat sebagai dampak dari globalisasi dewasa ini, jelas memerlukan respon organisasi untuk secara terus menerus melakukan peninjauan akan rencana dan target kinerjanya, agar respons organisasi terhadap semua itu akan tepat dan efektif, sehingga peran organisasi akan tetap dirasakan secara lebih baik dan meningkat oleh masyarakat.

Dengan demikian, maka diperlukan upaya organisasi untuk terus menerus mengembangkan kinerja pegawai agar dapat mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat. Pengembangan kinerja pegawai ini harus merupakan suatu keterkaitan dengan tujuan dan strategi organisasi. Oleh karena itu pengembangan dan peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan dalam bingkai organisasi yang dapat mengkondisikan dan mendorong terjadinya proses pengembangan dan peningkatan kinerja individu pegawai. Pengembangan kinerja individu pegawai harus merupakan penjabaran dari rencana strategi organisasi agar arah dan tujuan serta target kinerja yang ingin dicapai dan dikembangkan menjadi bagian yang terintegrasi dengan tujuan organisasi.

Pengembangan Kinerja Sumber daya Manusia dalam organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan, Zwell (2000:287) berpendapat bahwa siklus proses pengembangan kinerja terdiri dari tiga tahapan yaitu tahap perencanaan kinerja, tahap eksekusi yang mencakup monitoring perkembangan, coaching, supervisi dan penyesuaian rencana, dan tahap penilaian atas hasil kerja, sementara itu menurut Rampersad (2003:144) Pengembangan merupakan suatu siklus yang terdiri dari Result Planning, Coaching, Appraisal, dan Job-oriented Competence Development.

Perencanaan hasil berkaitan dengan kriteria persetujuan hasil berdasarkan tujuan kinerja dan pemilihan kompetensi yang mendukung pada kinerja tersebut. Coaching adalah kerjasama antara pimpinan dan pegawai untuk mendiskusikan kemajuan pegawai, melakukan bimbingan individual, pengujian dan penyesuaian persetujuan, serta pemberian umpan balik. Penilaian dimaksudkan untuk melihat apakah seluruh kesepakatan terpenuhi. Pengembangan kompetensi yang berorientasi pekerjaan adalah tahapan dimana pengembangan kompetensi pegawai dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti kursus-kursus atau pelatihan dalam pekerjaan atau kegiatan lain yang merupakan program pengembangan pegawai.

Dengan melihat pada pentingnya pengembangan pegawai bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, maka upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai secara individual perlu menjadi bagian dari strategi organisasi, oleh karena itu aplikasi dari manajemen kinerja dalam organisasi harus dapat memungkinkan kondusifitas organisasi bagi terjadinya pengembangan yang berkesinambungan. Menurut Enos (2000:54) titik awal

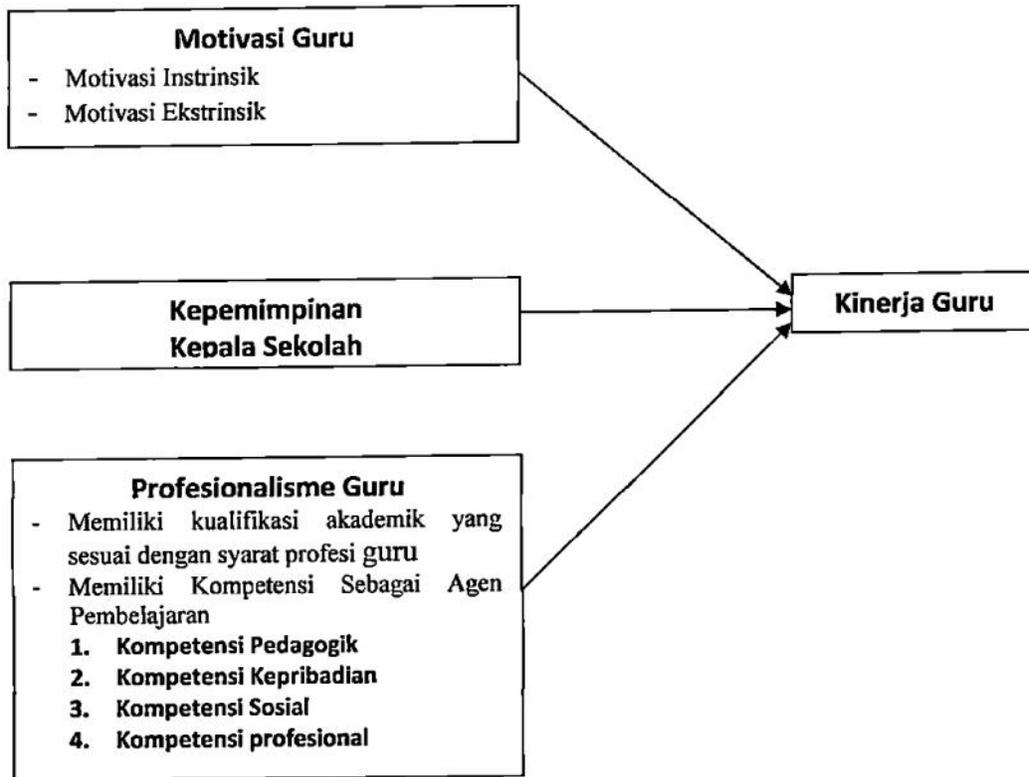
(starting point) dari upaya pengembangan dan peningkatan kinerja adalah perlunya menjadikan organisasi sebagai pembelajar (*Learning Organization*), pentingnya pembelajaran dalam konteks pengembangan dan peningkatan kinerja juga dikemukakan oleh Rampersad (2003) dalam bukunya *Total Performance Scorecard* (TPS) yang menyatakan bahwa terdapat tiga komponen penting dalam TPS yaitu Perbaikan, Pengembangan dan Pembelajaran. Ketiga komponen tersebut amat penting dalam upaya mendorong pada terwujudnya kinerja organisasi dan kinerja individu yang tinggi, yang berarti bahwa organisasi perlu mempunyai orientasi pada pembelajaran yang tinggi, karena baik peningkatan maupun pengembangan semuanya melibatkan aktivitas belajar.

Dengan demikian maka pengembangan organisasi menjadi organisasi pembelajar dapat mendorong pada pengembangan kinerja baik secara individu maupun organisasi. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang seluruh anggotanya mempunyai orientasi pada pembelajaran sehingga pembelajaran terjadi dari mulai tingkatan individu sampai ke tingkatan organisasi. Dengan terwujudnya organisasi pembelajar, maka upaya pengembangan dan perbaikan kinerja individu pegawai akan menjadi bagian dari sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya, karena semua anggota organisasi menjadikan belajar sebagai bagian tak terpisahkan dari pelaksanaan peran dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam organisasi.

Terwujudnya organisasi pembelajar pada dasarnya merupakan kondisi yang menjadi prasarat bagi pengembangan dan peningkatan kinerja individu pegawai, sebab peran individu itu sendiri di dalamnya akan juga menentukan pada

### **5. Kerangka Pikir**

Peranan profesionalisme guru melalui peningkatan efektivitas pembelajaran dengan mendorong partisipasi dan aktivitas siswa dapat mempengaruhi prestasi belajar siswa. Penelitian ini menjelaskan hubungan profesionalisme guru terhadap peningkatan prestasi belajar peserta didik sesuai dengan kompetensi yang dijabarkan dalam Undang-undang R.I No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang memiliki latar belakang pendidikan keguruan, serta memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran. Kompetensi sebagai agen pembelajaran ini dijabarkan dalam empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Untuk melihat kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini, hubungan profesionalisme guru terhadap peningkatan prestasi belajar siswa dapat dilihat dari bagan di bawah ini:

**KERANGKA PIKIR**

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian