

PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Dian Ayuningtyas

Sekolah Tinggi Islam Negeri (STAIN) Teungku Dirundeng Meulaboh

Email : rencongjawa@yahoo.com

Abstract

This paper aims to know and reveal the role of headmaster leadership in increasing teacher performance. The quality of headmaster leadership highly determines the good or bad performance of a teacher. However, actually, there are a number of factors inhibiting to meet the quality leadership of a headmaster, like low mentality of the headmaster which is indicated by low motivation and passion to improve the school, lack of insight, less brave to make a change, and numerous other factors that hamper the birth of professional headmaster to improve education quality. Teacher performance is not only influenced by his/her qualification and competence as a teacher but is also affected by other factors that take a role either directly or indirectly such as school culture. It takes cooperation, coordination, and mutual agreement to create a conducive school culture to actualize the goals and a better school quality.

مستخلص البحث

وتهدف هذه الورقة لمعرفة وكشف دور القيادة من مدير المدرسة في تحسين أداء المدرسين. أما نوعية القيادة من مدير المدرسة فهي متعلقة في تحصيل أداء المدرسين جيدة أم لا. ولكن في الواقع لا يزال هناك العوامل الكثيرة التي تحظر في تحصيل نوعية قياده مدير المدرسة، مثل: أن يكون الأساسيات الذهنية من مدير المدرسة منخفضة التي تتسم بنقص الدوافع والمعنويات وإضافة الابتكار في تطوير المدرسة، فإن بصيرة مدير المدرسة ضيقة، و ليس عنده جريئا علي الابتكار، وكذلك هناك العوامل الأخرى التي تحول له نمو الكفاءة في تحسين نوعيه التعليم. وهذا يعني انخفاض أداء مدير المدرسة الذي يورط أيضا علي انخفاض أداء المدرسين. ولا يتاثر أداء المدرسين بالمؤهلات والكفاءات كمدرس فحسب، بل هناك العوامل الأخرى التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، منها ثقافة المدرسة. أما تحسين أداء المدرسين فليست سهلة كما تقلب اليدين ، ولكنه أمر صعب بالنسبة للمعلم أو المدير. ويحتاج إلى التعاون والتنسيق والمشاركة المشتركة في خلق ثقافة المدرسة تفضي إلى تحقيق الأهداف وتحسين نوعية المدارس.

A. Pendahuluan

Sejalan dengan era informasi dan globalisasi serta tingginya kompetisi antar negara dalam segala bidang, pendidikan merupakan hal yang sangat penting dan mendasar karena pendidikan merupakan salah satu penentu mutu Sumber Daya Manusia. Dewasa ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya sumber kekayaan alam, melainkan terletak pada keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM). Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) sangat erat kaitannya dengan mutu pendidikan. Mutu pendidikan sering diindikasikan dengan manajemen yang baik dan terpenuhinya syarat serta segala komponen dalam pendidikan.

Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga pendidik (guru), sarana dan prasarana serta biaya. Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya memenuhi syarat tertentu. Beberapa komponen pendidikan yang paling banyak berperan adalah guru yang bermutu yaitu yang mampu menjawab tantangan dengan cepat dan tanggung jawab.

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab moral yang besar terhadap keberhasilan siswa, tetapi bukanlah satu-satunya faktor penunjang keberhasilan karena masih ada faktor lain seperti kurikulum, sarana prasarana, dukungan masyarakat, dan komite sekolah. Pada umumnya pekerjaan guru ada dua. Pertama sebagai pendidik yaitu menanamkan

nilai-nilai, menjadi suri tauladan dalam berkata dan bersikap, serta memberi motivasi agar para siswa tumbuh menjadi manusia yang sempurna yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap serta memiliki kepribadian yang luhur dan menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab. Kedua sebagai pengajar yaitu yang berhubungan dengan tugas-tugas mengajar, menyampaikan pengajaran, menamakan pengetahuan, dan memberikan keterampilan kepada peserta didik.

Mengingat peran sentral guru seperti yang diuraikan di atas, guru dituntut bekerja semaksimal mungkin untuk memberikan layanan yang sebaik-baiknya kepada pengguna sekolah seperti siswa, orangtua, dan masyarakat. Kinerja guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kualitas sekolah. Fenomena yang membuat rendahnya kualitas sekolah khususnya di Sekolah Dasar adalah rendahnya kinerja guru di mana muncul gejala malas bekerja, asal hadir di kelas dengan memberi tugas kepada siswa, kurangnya inovasi dalam pembelajaran, merasa cukup dengan apa yang ia lakukan, tidak adanya keinginan membuat para siswa berprestasi dalam segala bidang, dan rendahnya penguasaan teknologi seperti computer dan lain sebagainya.

Tugas guru di masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru yang senantiasa berupaya melakukan berbagai peningkatan dan inovasi serta penyesuaian dalam penguasaan

kompetensinya. Guru adalah orang yang langsung bersinggungan dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan dan pengajaran yang muaranya menghasilkan tamatan yang diharapkan. Ada beberapa alasan mengapa kinerja guru perlu dikaji lebih lanjut:

Pertama: Peran guru belum dapat tergantikan oleh alat atau mesin apapun seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tugas guru tidak sekedar memberikan pelajaran, tetapi guru merupakan pusat tauladan dan panutan yang semua itu hanya bisa dilakukan oleh orang yang memiliki karakter khusus sebagai pendidik, tidak bisa dicontohkan oleh gambar atau robot yang dijalankan oleh mesin.

Kedua: Adanya fenomena penurunan kinerja guru, hal ini dapat dilihat dari tugas guru yang hanya mengajar saja tetapi fungsi mendidiknya berkurang, merasa tugasnya hanya di sekolah saja sedangkan di luar sekolah bukan tanggungjawabnya. Hal ini terlihat seringkali terjadi perkelahian antar pelajar dan tidak ada satu gurupun yang turun ketika terjadi perkelahian tersebut.

Ketiga: Adanya fenomena kurangnya kemauan untuk meningkatkan kinerja profesionalnya sebagai guru, terlihat dari kurangnya penguasaan teknologi yang bisa dimanfaatkan dalam pembelajaran seperti ketidakmampuan dalam penggunaan computer, LCD, dan tidak ada keinginan untuk bisa menguasainya. Padahal hal tersebut di era informasi dan teknologi penguasaan alat-

alat tersebut merupakan suatu kebutuhan dan keharusan.

Meningkatkan kualitas sekolah tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya dalam peningkatan kinerja guru tersebut. Adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting yaitu kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Sebagus apapun kinerja para guru apabila kebijakan dari Kepala Sekolah yang kurang tepat dalam menjalankan sekolah sekolah tersebut maka kecil kemungkinan sekolah akan mencapai kualitas yang optimal.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pemimpin dalam sekolah sekolah yang bertugas mengatur semua sumber sekolah dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan fungsi kepemimpinan kepala sekolah ini pengembangan kinerja guru mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga kinerja sebagai guru yang profesional

akan terwujud. Karena kinerja guru yang baik tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Kinerja guru yang baik juga secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Guru yang memiliki kinerja yang baik mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan. Namun, untuk menghasilkan kinerja guru yang baik juga bukanlah tugas yang mudah. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya.

Kualitas fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah sangat menentukan baik buruknya kinerja seorang guru. Namun dalam kenyataannya masih banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan kepala sekolah seperti rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya inovasi dalam mengembangkan sekolah, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, dan kurang beraninya dalam mengadakan perubahan, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini mengimplikasikan rendahnya kinerja

kepala sekolah yang berimplikasi juga pada rendahnya kinerja guru.

Era desentralisasi dan otonomi sekolah memberikan kewenangan dan keleluasaan kepada sekolah untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan secara mandiri agar lebih baik, merata dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Berdasarkan fakta masih banyak kepala sekolah yang bertujuan hanya semata mencapai jabatan dan masih banyak yang belum berprofesi sebagai pemimpin sebatas bekerja sesuai dengan aturan saja atau memenuhi target kerja. Namun sebenarnya diperlukan suatu pengetahuan, kemampuan, seni, prediksi, dan ketepatan dalam bertindak atau mengambil keputusan. Masih banyak kepala sekolah yang arogan, merasa pintar sendiri, menganggap orang lain tidak tahu dan tidak mampu, sehingga terlihat adalah gejala bahwa adanya gagasan yang dianggap dari Kepala Sekolah harus dihargai, dihormati, dan bahkan harus dilaksanakan.

Kinerja guru dan kepala sekolah sering dipertanyakan oleh masyarakat ketika terjadi ketidakpuasan pada hasil pendidikan peserta didik seperti hasil Ujian Nasional (UASBN) siswa yang rendah atau tidak signifikannya nilai ujian nasional yang cukup tinggi dengan kenyataan sehari-hari ketika berada di sekolah yang lebih tinggi (SMP). Sehingga muncul ketidakpercayaan dari guru-guru sekolah SMP terhadap hasil ujian nasional. Bukan ujiannya yang salah akan tetapi ada apa dengan kinerja guru sekolah dasar di mana hasil UASBN para siswanya yang

cukup bagus namun dalam kenyataan di SMP para siswa tidak bisa apa-apa.

Kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kualifikasi dan kompetensinya sebagai guru melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang secara langsung maupun tidak langsung ikut berperan, diantaranya adalah faktor budaya sekolah.

Meningkatkan kinerja guru bukanlah hal yang mudah seperti membalik tangan, tetapi merupakan hal yang berat bagi guru maupun kepala sekolah. Perlu adanya kerjasama, koordinasi dan kesepakatan bersama dalam menciptakan budaya sekolah yang kondusif demi mewujudkan tujuan dan kualitas sekolah yang lebih baik.

Dua hal yang paling mendasar dalam sebuah sekolah sekolah yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah sekolah. Karakteristik seorang kepala sekolah yang memiliki integritas yang tinggi, memiliki keteladan, ketegasan, rasionalitas, objektivitas, dan lain sebagainya akan dapat meningkatkan kinerja guru. Di samping itu pula selain fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah budaya sekolah yang kondusif akan sangat menunjang terciptanya kualitas lulusan yang baik.

B. Pembahasan

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Banyak para pakar memberi pengertian kepemimpinan. Mereka mendefinisikan kepemimpinan menurut prespektif dan aspek fenomena yang menarik bagi mereka masing-masing. Diantaranya Gary Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut :

“ ... leadership is defined broadly as influence processes affecting the interpretation of events for followers, the choice of objectives for the group or organization, the organization of work activities to accomplish the objectives, the motivation of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships and team work, and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization.” (Wirawan. 2003: 17).

Menurut Gary Yukl bahwa kepemimpinan merupakan proses seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk :

- a. Menginterpretasikan keadaan lingkungan organisasi
- b. Pemilihan tujuan organisasi
- c. Pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut
- d. Mempertahankan kerjasama dan tim bekerja

Menurut Burns Kepemimpinan adalah pemimpin membujuk pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan ini merefleksikan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi yang diharapkan oleh pemimpin dan pengikut.

Harold W. Boles mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: *“Leadership is a process, or series of action, in which one or more persons exert*

influence, authority, or power over one or more others in moving a social system toward one or more of four primary system goals.” (Wirawan. 2003: 17)

Menurut Boles Kepemimpinan merupakan proses atau sejumlah tindakan dimana satu orang atau lebih (pemimpin) menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap satu atau lebih orang lain (pengikut) dalam menggerakkan sistem sosial untuk mencapai satu atau lebih tujuan sistem sosial.

Wirawan dalam bukunya “Teori Kepemimpinan sebuah pengantar dalam praktek dan penelitian” menegukakan bahwa Kepemimpinan adalah : “Proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisir visi.” (Wirawan. 2003: 18)

Sedangkan menurut Wahjosumidjo dalam bukunya Kiat Kepemimpinan dalam Teori dan Praktek mengemukakan kepemimpinan adalah : “Sebagai seni atau proses mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga mereka mau melakukan usaha atau keinginan untuk bekerja dalam rangka pencapaian tujuan kelompok.” (Wahjosumidjo, 1994: 20)

Kepemimpinan akan muncul jika ada sekelompok orang bekerja yang melakukan aktivitas bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain/bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan

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

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

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

Kepala Sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu sekolah atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikan bahwa: “Kepala sekolah

adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.” (Wahjosumidjo.1999:20)

Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah”.(Rahman at al. 2006:106)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah maka Kepala Sekolah hendaknya memiliki 5 kompetensi.

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/ madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat

jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan sekolah sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju sekolah pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas

peserta didik.

- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
 - 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah.
 - 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
 - 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. Kewirausahaan
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
 - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai sekolah pembelajar yang efektif.
 - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
 - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
 - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d. Supervisi
- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- e. Sosial
- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah
 - 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi pemimpin ini berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau sekolah masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/ sekolahnya.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok/ sekolahnya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah.

Dalam berorganisasi khususnya di sekolah fungsi kepemimpinan merupakan bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah. Menurut James A.F dalam bukunya *Management* yang diterjemahkan oleh Wahjosumidjo 2 fungsi pokok seorang pemimpin yaitu:

1. *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi

ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

2. *Group maintenance function* atau *social function* meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. (Wahjosumidjo, 1999 : 41)

Sedangkan menurut Selznick dalam bukunya yang berjudul *Organization Structure and Process* (1982) mengatakan ada 4 macam tugas pokok seorang pemimpin yaitu :

1. *Involves the definition of the institutional organizational mission and role* (Mendefinisikan misi dan peranan sekolah).
2. *The institutional embodiment of purpose* (Pengejawantahan tujuan sekolah).
3. *To defend the organization's integration* (Mempertahankan keutuhan sekolah).
4. *The ordering of internal conflict* (Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam sekolah).

Sedangkan menurut Wirawan (2003 : 95) ada 8 fungsi kepemimpinan yaitu :

1. Menciptakan Visi
Visi adalah apa yang diimpikan,

keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya di masa yang akan datang.

Beberapa tujuan bisa disebut visi jika memenuhi persyaratan :

- a. Hasil abstraksi suatu keadaan yang dicita-citakan
- b. Tetap melekat di benak pemimpin dan pengikutnya dalam waktu yang panjang
- c. Menggunakan kata-kata atau kalimat filosofis
- d. Memberi aspirasi dan motivasi kepada pemimpin dan pengikutnya.

2. Mengembangkan Budaya sekolah

Dalam mencapai visi yang dicita-citakan hendaknya pemimpin dan pengikut memiliki sikap dan perilaku tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Sikap dan perilaku tersebut berupa norma-norma dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam sekolah. Norma-norma dan nilai-nilai ini digunakan oleh pemimpin dalam menggerakkan dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

3. Menciptakan Sinergi

Dalam sebuah sekolah konflik tidak dapat dihindari karena sekolah tanpa konflik akan terjebak dalam rutinitas. Konflik bisa bermanfaat bisa juga menghancurkan. Konflik dapat bermanfaat jika berkembang ke arah konstruktif sehingga menciptakan sesuatu yang baru. Sedangkan konflik bisa menghancurkan jika berkembang ke arah destruktif.

4. Memberdayakan Pengikut

Pemberdayaan merupakan kegiatan

membangun, mengembangkan, dan meningkatkan daya atau kekuasaan melalui kerjasama, berbagi, dan bekerja bersama.

5. Menciptakan perubahan

Seorang pemimpin disebut juga sebagai agen perubahan. Yang menjadi target perubahan dalam kepemimpinan adalah visi dan misi, strategi dan rencana operasional, struktur sekolah, pembagian tugas, teknologi dan system social.

6. Memotivasi Pengikut

Tugas seorang pemimpin adalah memotivasi para pengikut agar memiliki etos kerja dan disiplin yang tinggi. Walaupun dirasakan merupakan tugas yang sangat sulit. Memotivasi para pengikut sangat penting dalam sebuah sekolah karena berkorelasi terhadap kinerja para pengikutnya.

7. Mewakili system sosialnya

Seorang pemimpin merupakan wakil dari system social yang dipimpinnya. Maka ia berkewajiban memikul tanggung jawab kedinasan, tanggungjawab social, seremonial, dan legal. Pemimpin merupakan wakil dari sekolahnya dalam hubungannya dengan pihak luar.

8. Membelajarkan sekolah

Membelajarkan sekolah adalah aktifitas dalam proses pembelajaran sekolah sehingga sekolah tersebut belajar secara terus menerus. Dengan pembelajaran sekolah yang terus menerus akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara terus menerus.

Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir mengemukakan bahwa “ kepala

sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.”) Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir : 2000(Yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh fungsi utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan. (Depdiknas. 2006)

1. Pendidik.

Sebagai pendidik, kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun perangkat-perangkat pembelajaran; kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien; dan kegiatan mengevaluasi mencerminkan kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran . Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kepala Sekolah adalah seorang pendidik yang mendapatkan tugas tambahan sebagai pemimpin sekolah. Sebagai pendidik,

kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Indikator kepala Sekolah sebagai pendidik diantaranya :

- a. Kepala Sekolah mampu membimbing guru dalam menyusun program pengajaran.
- b. Kepala Sekolah membimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran
- c. Kepala Sekolah membimbing guru mengevaluasi hasil belajar siswa
- d. Kepala Sekolah membimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial
- e. Kepala Sekolah membimbing guru dalam menyusun program kerja
- f. Kepala Sekolah membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler
- g. Kepala Sekolah membimbing siswa dalam pembelajaran
- h. Kepala Sekolah melakukan pengembangan guru melalui pendidikan dan pelatihan
- i. Kepala Sekolah melakukan pengembangan guru dengan mengikutkan dalam seminar, diskusi, dan sejenisnya

2. Pengelola (manajer).

Sebagai pengelola, kepala sekolah secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat, dan ketatausahaan sekolah. Semua

kegiatan-kegiatan operasional tersebut dilakukan melalui oleh seperangkat prosedur kerja berikut: perencanaan, peng sekolahan, penggerakan, dan pengawasan. Berdasarkan tantangan yang dihadapi sekolah, maka sebagai pemimpin, kepala sekolah melaksanakan pendekatan-pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah.

Sebagai manajer Kepala Sekolah hendaknya mengantisipasi perubahan, memahami, dan mengatasi situasi dan mengadakan orientasi kembali. Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi perubahan dalam dunia pendidikan begitu cepat, maka Kepala Sekolah senantiasa memperhatikan perubahan tersebut agar sekolah tidak ketinggalan zaman. Langkah berikutnya sebagai manajer Kepala Sekolah adalah melakukan fungsi manajemen yaitu mengadakan perencanaan, menyediakan fasilitas, dan melakukan pengendalian terhadap semua sumber daya yang ada di sekolah serta kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan agar berjalan lancar, efektif, dan efisien, serta melakukan inovasi dalam pembelajaran yang menumbuhkan kreativitas. Kepala Sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu :

- a. Mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
- b. Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan

kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah.

- c. Menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.
- d. Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
- e. Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- f. Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

3. Administrator.

Dalam pengertian yang luas, kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan tertinggi di sekolahnya. Sebagai pengambil kebijakan, kepala sekolah melakukan analisis lingkungan (politik, ekonomi, dan sosial-budaya) secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan dan perbaikan sekolahnya. Dalam pengertian yang sempit, kepala sekolah merupakan penanggung-jawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Kepala Sekolah sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas antara lain : melakukan perencanaan, peng sekolahan, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti ; kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Jadi Indikator kepala Sekolah sebagai Administrator harus

mampu melakukan :

- a. Pengelolaan pengajaran;
- b. Pengelolaan kepegawaian
- c. Pengelolaan kesiswaan
- d. Pengelolaan sarana dan prasarana
- e. Pengelolaan keuangan dan
- f. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

4. Penyelia (Supervisor).

Berkaitan dengan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran, kepala sekolah berfungsi melakukan pembinaan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah melakukan kegiatan-kegiatan pemantauan atau observasi kelas, melakukan pertemuan-pertemuan guna memberikan pengarahan teknis kepada guru dan staf memberikan solusi bagi permasalahan pembelajaran yang dialami guru.

Supervisi menurut Pidarta adalah kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan betul dalam mendidik dan mengajar siswanya. (Made pidarta. 1995:51) Kepala Sekolah mengadakan kunjungan kelas untuk melihat bagaimana guru-guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Dengan observasi kelas tersebut dapat diketahui kelemahan-kelemahan guru untuk kemudian didiskusikan dan memberikan bimbingan kepada guru-guru. Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar. Adapun Indikator Kepala Sekolah sebagai supervisor adalah :

- a. Melakukan kunjungan kelas

dalam rangka menciptakan, memperbaiki, dan memelihara sekolah kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal.

- b. Menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas
- c. Melakukan pengawasan terhadap berbagai kegiatan
- d. Meningkatkan moral siswa.

5. Pemimpin.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menciptakan visi dan misi sekolah, mengantisipasi perubahan sehingga sekolah tetap eksis sesuai perkembangan zaman, menciptakan sinergi, dan menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf. Indikator Kepala Sekolah sebagai pemimpin adalah :

- a. Kepala Sekolah memiliki kepribadian yang jujur
 - b. Kepala Sekolah memiliki kepribadian yang bertanggungjawab
 - c. Kepala Sekolah menjadi suri tauladan bagi guru-guru
 - d. Kepala Sekolah memiliki visi yang dipimpinnya
 - e. Kepala Sekolah memahami misi yang diemban sekolah
 - f. Kepala Sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah dengan baik
 - g. Kepala Sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern sekolah dengan baik
 - h. Kepala Sekolah mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik dengan guru dan karyawan serta siswa
 - i. Kepala Sekolah mampu berkomunikasi secara tertulis dengan baik
 - j. Kepala Sekolah mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan dengan baik
 - k. Kepala Sekolah selalu mendiskusikan upaya peningkatan mutu belajar-mengajar dengan dewan guru
 - l. Kepala Sekolah mau menerima masukan dari dewan guru dalam hal peningkatan prestasi belajar siswa
6. Pencipta Iklim Kerja.

Sebagai pencipta iklim kerja, kepala sekolah berfungsi sebagai katalisator bagi meningkatnya semangat kerja guru. Kepala sekolah perlu mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam bekerja di bawah atmosfer kerja yang sehat. Atmosfir kerja yang sehat memberikan dorongan bagi semua staf untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah.

Iklim menurut Larsen dalam Made Pidarta adalah “Norma-norma, harapan, dan kepercayaan personalia sekolah yang menguasai perilakunya dalam melaksanakan tugas.” (Made pidarta. 1995: 67) Iklim merupakan perpaduan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan interaksi perilaku guru-guru. Iklim dan lingkungan sekolah yang dibangun kondusif akan member perasaan nyaman, dan bebas baik bagi guru-guru maupun siswa, sehingga mereka dapat bekerja lebih baik. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya hendaknya menciptakan iklim yang kondusif dengan beberapa cara misalnya :

- a. Membina hubungan komunikasi baik diantara guru-guru, guru dengan siswa, kepala sekolah dengan guru, dll.
- b. Mendinamiskan suasana dan menyelesaikan konflik
- c. Memperkaya dan mengharmoniskan lingkungan kerja dan lingkungan belajar

7. Wirausahawan.

Sebagai wirausahawan, kepala sekolah berfungsi sebagai inspirator bagi munculnya ide-ide kreatif dan

inovatif dalam mengelola sekolah. Ide-ide kreatif diperlukan terutama karena sekolah memiliki keterbatasan sumber daya keuangan dan pada saat yang sama memiliki kelebihan dari sisi potensi baik internal maupun lingkungan, terutama yang bersumber dari masyarakat maupun dari pemerintah setempat.

3. Pengertian Kinerja Guru

Kata Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *work performance* atau *job performance*, atau sering disingkat menjadi *performance*. Dalam bahasa Indonesia kinerja disebut juga hasil kerja atau prestasi kerja. Secara lebih luas kinerja bukan saja hasil kerja melainkan juga proses kerja. Mengenai pengertian kinerja beberapa para ahli berpendapat :

- a. Amstrong dan Baron dalam Wibowo mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis sekolah, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. (Wibowo, 2010:2) Menurut pakar di atas kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja.
- b. Veithzal Rivai mengatakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Veithzal Rivai, 2004 : 309)

- c. Wibowo mengatakan kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. (Wibowo, 2010:2) Menurut Wibowo kinerja bukan hanya berkaitan dengan prestasi kerja melainkan juga proses dari kerja juga disebut kinerja.
- d. Bernardin dan Rusel dalam Achmad. S. Rucky memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : “*Performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity dur ing a specified time period* “ (kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). (Ahmad S. Ruky, 2002 : 15)

Kinerja atau sering disebut sebagai prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana kualitas kerja, ketelitian dan kerapian kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja (kejujuran, loyalitas, rasa kesatuan dan tanggung jawab serta hubungan antar pribadi).

Berdasarkan pendapat di atas penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku yang ditampilkan seseorang berupa keterampilan dan sikap dalam proses pekerjaan maupun sebagai hasil pekerjaan selama kurun waktu tertentu.

Kinerja seseorang dalam sekolah diukur melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses suatu sekolah mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti penilaian pelaksanaan kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. (Sedarmayanti, 2010 : 260) Sedangkan menurut Toni Handoko kegiatan penilaian kinerja dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. (Toni Handoko, 1992 : 75)

Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan kinerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota sekolah yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh sekolah secara obyektif.

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan proses dan output pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu sekolah.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut: 1. Mendorong orang atau pun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar; 2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan 3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan sekolah.

Guru adalah seorang yang berdiri di depan kelas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik, dan sebagai orang yang banyak digugu dan ditiru. Menurut Undang-undang No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa : “Pendidik (guru) adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (Undang-undang no. 14 tahun 2005 tentang guru dan Dosen : 3)

Tugas seorang guru adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan

dan pelatihan. Tugas seorang guru tidak hanya terbatas pada status sebagai pengajar saja, namun peranan guru lebih luas lagi yaitu sebagai penyelenggara pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan/ mutu produktivitas..

Kinerja guru sebagai tenaga pendidik di lembaga/yayasan sekolah, berperan sebagai pengelola pendidikan. Maka sebagai seorang guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah dalam rangka mencapai tujuan, terkait dengan prestasi belajar siswa. Pendidik/guru sebagai unsur yang sangat strategis dan sebagai ujung tombak dalam merealisasikan tujuan untuk mewujudkan produktivitas sekolah yang berkualitas. Pendidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar khususnya meliputi; 1) kompetensi pedagogik, 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi profesional, dan 4) kompetensi social. (*Peraturan Pemerintah No.19/2005 tentang Kompetensi Guru : 23-24*)

Kesimpulan dari pendapat-pendapat di atas bahwa kinerja guru merupakan perilaku yang ditampilkan seorang guru berupa proses dan hasil dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah baik sebagai pendidik dan pengajar dalam rangka mencapai tujuan yaitu mewujudkan lulusan/prestasi belajar siswa yang optimal.

4. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja atau *performance indicator* disebut juga sebagai ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian kinerja menurut Menurut T.R. Mitchell ukuran kinerja dapat dilihat dari empat hal yaitu: 1) *Quality of work* – kualitas hasil kerja, 2) *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan 3) *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan 4) *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan 5) *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.” (Surya Dharma, 2008 : 20)

Sedangkan Menurut Ivancevich, patokan dalam kinerja meliputi: “ (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama sekolah; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh sekolah; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan sekolah dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan sekolah terhadap perubahan.” (Surya Dharma, 2008 : 20)

Menurut Castetter dalam Mulyasa mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (1). Karakteristik individu, (2). Proses, (3). Hasil dan (4) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil. (E. Mulyasa : 35)

Pendapat di atas diperkuat oleh Robbins yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1). Hasil tugas, (2). Perilaku dan (3). Ciri individu. (Stephen

Robbins, 2003 : 685)

Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Sedangkan Simamora mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan sekolah, 2) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), 3) Ketepatan dalam menjalankan tugas. (Simamora, 2000 : 10)

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti, menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : 1) *Quality of Work*, 2) *Promptness*, 3) *Initiative*, 4) *capability*, dan 5) *communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. (Sedarmayanti

: 51)

Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Achmad S. Ruky memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada Individu yaitu : 1) pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, dan 10) disiplin kerja. (Achmad S. Ruky, 2003)

Penilaian kinerja guru menurut Sulistyorini dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan Materi, (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. (Sulistyorini, 62)

Sedangkan menurut Piet A. Sahertian mengatakan bahwa : “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.” (Surya Dharma, 24)

Dalam jurnal pendidikan, *Educational Leadership* edisi 1993

menurunkan laporan utama tentang kinerja guru profesional. Menurut jurnal itu untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal :

Pertama, guru mempunyai komitmen kepada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswa.

Kedua, guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.

Ketiga, guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar.

Keempat, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang akan dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa.

Kelima, guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya kalau di Indonesia adalah PGRI dan sekolah profesi lainnya. (Supriadi, 1999 : 98)

Djaman Satari dalam Ida Bagus Alit Ana mengemukakan indikator prestasi

kerja guru/kinerja guru berupa mutu proses pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam:

- a. Menyusun desain instruksional
- b. Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid
- c. Melakukan interaksi dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan
- d. Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses
- e. Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar
- f. Menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik kepada murid dan merancang program belajar remedial. (Alit Ana, Ida Bagus, 1994 : 35)

Achmadi mengemukakan pula seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh guru yang profesional, yaitu: a). Menguasai secara tuntas materi pelajaran yang diajarkannya, b). Mampu memilih dan menerapkan metode yang tepat c). Dapat memotivasi peserta didik d). Memiliki keterampilan sosial yang tinggi. (Ahmadi ZA, 1993 : 50)

Depdikbud mengemukakan tujuh unsur yang merupakan indikator prestasi kerja guru atau kinerja guru

yaitu: penguasaan landasan kependidikan, penguasaan bahan pengajaran, pengelolaan program belajar mengajar, penggunaan alat pelajaran, pemahaman metode penelitian, pemahaman administrasi sekolah. (Depdikbud, 1997 : 89)

Georgia Departemen of Education telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). (Surya Dharma, 22)

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi dari kinerja guru adalah dapat dilihat pada :

- a. Menyusun rencana pembelajaran berupa silabus dan RPP
- b. Melaksanakan pembelajaran meliputi : membuka pelajaran, pengelolaan kelas, penguasaan bahan pelajaran, penggunaan media dan sumber belajar, penggunaan metode pembelajaran, ketetrampilan berinteraksi, dan menutup pelajaran.
- c. Mengevaluasi pembelajaran meliputi : mengevaluasi hasil belajar, menganalisis hasil evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi
- d. Keterampilan sosial yaitu kemampuan berkomunikasi

e. Kepribadian meliputi : kedisiplinan, kejujuran, dan bertanggungjawab

1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan program kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berkaitan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar dan bagaimana caranya bahan ajar tersebut akan disampaikan kepada siswa. Kemampuan guru ini bisa dilihat dari analisis kurikulum berupa pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar, pembuatan program tahunan dan program semester, penyusunan Silabus dan RPP. Adapun komponen-komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: Identitas Silabus, Stándar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD), Materi Pembelajaran, Kegiatan Pembelajaran, Indikator, Alokasi waktu, Sumber pembelajaran.

Sedangkan RPP adalah rencana pelaksanaan pembelajaran dalam jangka waktu singkat untuk 1 atau 2 pertemuan, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen : Identitas RPP, Stándar Kompetensi (SK), Kompetensi dasar (KD), Indikator, Tujuan pembelajaran, Materi pembelajaran, Metode pembelajaran, Langkah-langkah kegiatan, Sumber belajar, dan Penilaian

2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Setelah seorang guru membuat rencana pembelajaran berupa silabus dan RPP maka kegiatan berikutnya adalah kegiatan pembelajaran di kelas. kegiatan ini

merupakan kegiatan inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Tugas-tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru secara optimal.

a. Membuka Pelajaran

Membuka pelajaran (*set insuction*) adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan pra-kondisi bagi siswa agar mental maupun perhatiannya terpusat pada apa yang akan dipelajarinya, sehingga usaha tersebut akan memberikan efek yang positif terhadap kegiatan belajar. Dalam membuka pelajaran guru memotivasi siswa dengan menyampaikan tujuan yang akan dicapai setelah mempelajari materi, memberikan appersepsi yaitu mengaitkan pelajaran dengan materi sebelumnya, dan menyampaikan manfaat dari materi tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

b. Pengelolaan Kelas

Pengelolaan kelas adalah kegiatan menciptakan suasana kelas yang kondusif guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan. Dalam kegiatan pengelolaan kelas guru hendaknya menanamkan kerjasama dan disiplin siswa, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan

pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa. Kenyataannya menurut Daniel Muijs dan David Reynolds “pengelolaan kelas secara konsisten berbeda untuk guru yang lebih efektif dan guru yang kurang efektif.” (Danil Muijs dan David Reynolds, 2008 : 116)

c. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan guru lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyampaikan materi pelajaran, merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman sebagai referensi. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

d. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Tidak ada satu metode pun yang lebih baik dari metode lainnya karena setiap

metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

e. Kemampuan Berinteraksi

Peran guru dalam kegiatan ini menyangkut proses penyampaian informasi baik kepada anak didik di kelas. Seorang guru hendaknya menguasai jenis-jenis interaksi dan gaya berinteraksi, kapan harus bersuara lembut, dan kapan harus bersuara keras. Dalam menyampaikan pelajaran guru hendaknya penuh dengan humoris, ekspresif, jelas, dan dalam suasana relaks menyenangkan sehingga apa yang disampaikan kepada siswa dapat diterima dengan dengan baik.

f. Menutup Pelajaran

Menutup pelajaran (*closure*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh guru untuk mengakhiri kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang apa yang telah dipelajari oleh siswa, mengetahui tingkat pencapaian siswa dan tingkat keberhasilan guru dalam

proses pembelajaran.

3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Menurut Robert E. Slavin yang diterjemahkan oleh Marianto Samosir, Evaluasi atau penilaian merujuk pada semua sarana yang digunakan di sekolah untuk secara resmi mengukur kinerja siswa. (Robert E. Slavin, 2009 : 284) Oleh karena itu penilaian hasil belajar merupakan kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

4. Keterampilan sosial

Keterampilan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- a. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status social ekonomi.
- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.

- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
 - d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.
5. Kepribadian

Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru memberi tauladan bagi siswanya dengan disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang guru diantaranya :

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

4. Faktor yang mempengaruhi kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor yang melingkupinya dan masing-masing individu berbeda satu sama lain.. Menurut Tiffin dan Me. Cormick dalam Srimulyo, ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional berhubungan dengan bagaimana individu mengaktualisasikan diri sesuai dengan lingkungan kerja.

Menurut Gibson, et al dalam Srimulyo ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari: kemampuan dan ketrampilan mental dan fisik, latar belakang : keluarga, tingkat sosial, penghasilan, demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- b. Variabel sekolahonal, terdiri dari: sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Ketiga variabel tersebut berhubungan satu sama lain dan saling pengaruh-mempengaruhi. Gabungan variabel individu, sekolah, dan psikologis sangat menentukan bagaimana seseorang

mengaktualisasikan diri. Sutemeister dalam Srimulyo mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor Kemampuan meliputi:
 - a). pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat,
 - b). ketrampilan : kecakapan dan kepribadian,
- b. Faktor Motivasi meliputi
 - a). kondisi sosial : sekolah formal dan informal, kepemimpinan,
 - b). serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistic,
 - c). kondisi fisik : lingkungan kerja.

Dari beberapa pendapat di atas penulis menyimpulkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya :

a. Kepribadian

Kepribadian sebenarnya adalah suatu yang abstrak, yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, atau dalam menghadapi setiap persoalan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Zakiah Darajat (dalam Djamarah SB) bahwa :

“Kepribadian yang sesungguhnya adalah abstrak, sukar dilihat atau diketahui secara nyata, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan misalnya dalam tindakannya, ucapan, caranya bergaul, berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan atau masalah, baik yang ringan maupun yang berat.” (Djamarah, S.B, 1994)

Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perilakunya ketika

membina dan membimbing peserta didik dalam proses belajar mengajar. Semakin baik kepribadian guru maka semakin tinggi dedikasi guru tersebut dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Kloges dalam Suryabrata mengemukakan bahwa ada tiga aspek kepribadian yaitu : (1). Materi atau bahan yaitu semua kemampuan (daya) pembawaan beserta talent-talentnya (keistimewaan-keistimewaannya), (2). Struktur yaitu sifat-sifat bentuknya atau sifat-sifat normalnya. (3). Kualitas atau sifat yaitu sistem dorongan-dorongan.

b. Pengembangan Profesi

Dalam era teknologi profesi guru semakin menjadi perhatian. Profesi ialah suatu jabatan atau pekerjaan biasa seperti halnya dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Tetapi pekerjaan itu harus diterapkan kepada masyarakat untuk kepentingan masyarakat umum, bukan untuk kepentingan individual, kelompok, atau golongan tertentu. Menurut Pidarta (dalam Muchlisin) mengemukakan ciri-ciri profesi sebagai berikut: (1). Pilihan jabatan itu didasari oleh motivasi yang kuat dan merupakan panggilan hidup orang bersangkutan, (2). Telah memiliki ilmu, pengetahuan, dan keterampilan khusus, yang bersifat dinamis dan berkembang terus. (3). Ilmu pengetahuan, dan keterampilan khusus tersebut di atas diperoleh melalui studi dalam jangka waktu lama di perguruan tinggi. (4). Punya otonomi dalam bertindak ketika melayani klien, (5). Mengabdikan kepada masyarakat atau berorientasi kepada layanan sosial,

bukan untuk mendapatkan keuntungan finansial. (6). Tidak mengadvertensikan keahlian-nya untuk mendapatkan klien. (7). Menjadi anggota profesi. (8). sekolah profesi tersebut menentukan persyaratan penerimaan para anggota, membina profesi anggota, mengawasi perilaku anggota, memberikan sanksi, dan memperjuangkan kesejahteraan anggota. (Mukhlisin : 33)

Berdasarkan ciri-ciri profesi tersebut di atas nampak bahwa profesi guru tidak mungkin dikenakan pada sembarang orang yang dipandang oleh masyarakat umum sebagai pendidik. Pekerjaan profesi harus berorientasi pada layanan sosial. Seorang profesional ialah orang yang melayani kebutuhan anggota masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok. Sebagai orang yang memberikan pelayanan sudah tentu membutuhkan sikap rendah hati dan budi halus. Sikap dan budi halus ini menjadi sarana bagi terjalinnya hubungan yang baik yang ikut menentukan keberhasilan profesi.

c. Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru harus memiliki kemampuan atau kompetensi baik kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi paedagogik, maupun kompetensi sosial. Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Menurut Rusmini kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*), guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk

membawa mereka ke dalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya.

Aspek-aspek kepribadian guru berdampak besar terhadap budaya belajar dan pemikiran pelajar yang diciptakan guru. Guru harus memahami bahwa perasaan dan sikap siswa akan terlibat dan berpengaruh kuat pada proses belajarnya. Guru yang memiliki kompetensi tinggi ia akan mengembangkan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan..

Penguasaan kompetensi professional meliputi kompetensi keterampilan proses belajar mengajar dan penguasaan materi bahan ajar. Kompetensi Keterampilan proses belajar mengajar adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Kompetensi dimaksud meliputi kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, kemampuan dalam menganalisis, menyusun program perbaikan dan pengayaan, serta menyusun program bimbingan dan konseling.

d. Hubungan dan Komunikasi

Pentingnya komunikasi bagi sekolah tidak dapat dipungkiri, adanya komunikasi yang baik suatu sekolah dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya. Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua sekolah oleh karena itu para pemimpin sekolah dan para komunikator dalam sekolah perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka. Guru dalam proses pelaksanaan tugasnya perlu

memperhatikan hubungan dan komunikasi baik antara guru dengan Kepala Sekolah, guru dengan guru, guru dengan siswa, dan guru dengan personalia lainnya di sekolah. Hubungan dan komunikasi yang baik membawa konsekuensi terjalannya interaksi seluruh komponen yang ada dalam sistem sekolah. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru akan berhasil jika ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan siswa sebagai komponen yang diajar. Kinerja guru akan meningkat seiring adanya kondisi hubungan dan komunikasi yang sehat di antara komponen sekolah sebab dengan pola hubungan dan komunikasi yang lancar dan baik mendorong pribadi seseorang untuk melakukan tugas dengan baik.

e. Hubungan dengan Masyarakat

Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah sebab keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu.

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk hubungan komunikasi ekstern yang dilaksanakan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan kelompok individu-individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam

masyarakat terdapat lembaga-lembaga penyelenggaraan pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olah raga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah.

f. Kedisiplinan

The Liang Gie memberikan pengertian disiplin sebagai berikut Disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu sekolah tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

Tujuan disiplin menurut Arikunto, S. yaitu agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tentram dan setiap guru beserta karyawan dalam sekolah sekolah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya.

Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab pemahaman disiplin yang baik guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam

melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Kemampuan guru dalam memahami aturan dan melaksanakan aturan yang tepat, baik dalam hubungan dengan personalia lain di sekolah maupun dalam proses belajar mengajar di kelas sangat membantu upaya membelajarkan siswa ke arah yang lebih baik. Kedisiplinan bagi para guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

g. Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya. Mulyasa menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.

Profesionalitas guru tidak saja dilihat dari kemampuan guru dalam mengembangkan dan memberikan pembelajaran yang baik kepada peserta didik, tetapi juga harus dilihat oleh pemerintah dengan cara memberikan gaji yang pantas serta berkeadilan. Bila kebutuhan dan kesejahteraan para guru telah layak diberikan oleh pemerintah, maka tidak akan ada lagi guru yang membolos karena mencari tambahan diluar.

h. Iklim Kerja

Sekolah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Di dalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari

sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya. Interaksi yang terjadi dalam sekolah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalannya interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Litwin dan Stringer mengemukakan bahwa Iklim mempengaruhi kinerja guru. Iklim sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan penting lainnya, yang menyangkut sikap/keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada sekolah tersebut. Sedangkan menurut Henry A Marray dan Kurt Lewin mengatakan bahwa Iklim kerja adalah seperangkat karakteristik yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku individu itu sendiri, perilaku merupakan hasil dari hubungan antara individu dengan lingkungannya.

Iklim sekolah memegang peran penting sebab iklim itu menunjukkan suasana kehidupan pergaulan dan pergaulan di sekolah itu. Iklim itu menggambarkan kebudayaan, tradisi-tradisi, dan cara bertindak personalia yang ada di sekolah

itu, khususnya kalangan guru-guru. Oleh karena itu menurut Daniel Muijs “sekolah hendaknya membantu menciptakan atmosfer yang hangat dan suportif (Muijs Danil & Reynolds David :166)

C. Daftar Pustaka

- Achmad S.Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* Jakarta:Gramedia Pustaka Utama. 2002
- Ahmadi, ZA, 1993.*Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan Serta Peningkatan Kualitas*
- Alit Ana, Ida Bagus. 1994. *Inovasi Wawasan dan Profesionalisme Guru Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Era Pembangunan Jangka Panjang Ke Dua*. Jember: Unej,
- Danil Muijs & David Reynolds. 2008. *Effective teaching, Teori dan Aplikasi*, Pustaka Pelajar.
- Depdikbud, 1997. *Pembinaan Profesionalisme Guru*.
- Depdiknas. 2006. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK,SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, Jakarta : BP. Cipta Karya
- Djamarah S.B, 1994 *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, Surabaya : Usaha Nasional
- Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir 2000,. *Administrasi Pendidikan : Teori, Konsep & Issu*, Bandung : Program Pasca Sarjana UPI Bandung
- Made pidarta. 1995. *Peranan Kepala Sekolah*, Gramedia, h.51
- Muchlisin, *Profesionalisme Guru Menyongsong Masa Depan*.
- Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Peraturan Pemerintah No.19/2005 tentang Kompetensi Guru*.
- Rahman at al. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* .Jatinangor: Alqaprint.
- Robert E. Slavin, 2009, *Psikologi Pendidikan, Teori dan Praktek*, Jakarta : PT. Indeks.
- Sarbaini <http://www.sarbaini.web.id/berita-pendidikan/21-kepala-sekolah-sebagai-emaslim>
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bandung : Reflika Aditama Bandung.
- Simamora. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan
- Supriadi, 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta : Adicita Karya Nusa.
- Surya Dharma. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*, Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Stephen Robbin . 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition Alih Bahasa Benyamin Molan, Jakarta : PT Indeks.
- Sulistiyorini *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim sekolah dengan Kinerja Guru*. Ilmu Pendidikan.
- Toni Handoko. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*

- Manusia*, Yogyakarta: Andi.
- Undang-undang No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen.
- Veithzal Rivai. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*, Rajagrafindo Persada.
- Wahjosumidjo.1994. *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta : PT Harapan Masa PGRI.
- Wahjosumidjo.1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers.
- Wirawan. 2003. *Teori Kepemimpinan : Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta : Yayasan bangun Bangsa & Uhamka Press.