



Penerbit  
Cahaya Abadi

**Dr. AHMAD TANZEH, M.Pd.I**

**MANAGEMENT OF  
PROFESSIONALISM  
IMPROVEMENT  
AND TEACHER  
PERFORMANCE**

**ANGGOTA IKATAN PENERBIT INDONESIA  
NO.121/JTI/2010**

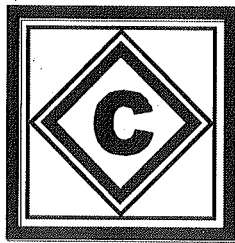
ISBN 978-602-8569-64-4



9 786028 569644

Dr. AHMAD TANZEH, M.Pd.I

MANAGEMENT OF  
PROFESSIONALISM  
IMPROVEMENT AND TEACHER  
PERFORMANCE



PENERBIT CAHAYA ABADI  
TULUNGAGUNG

2018

MANAGEMENT OF PROFESSIONALISM IMPROVEMENT  
AND TEACHER PERFORMANCE

Oleh:

Dr. Ahmad Tanzeh, M.Pd.I

*Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras mengutip,  
menjiplak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini serta  
memperjualbelikannya tanpa izin tertulis dari Penerbit CAHAYA  
ABADI.*

Diterbitkan oleh:

Penerbit CAHAYA ABADI Tulungagung

Email: [penerbitcahayaabadi@yahoo.co.id](mailto:penerbitcahayaabadi@yahoo.co.id)

Telp. 085234635471

Editor: Agus Eko Sujianto dan Ahmad Fikri Amrullah

Ahmad Tanzeh

Management of Professionalism Improvement and Teacher  
Performance / Ahmad Tanzeh : editor, Agus Eko Sujianto dan  
Ahmad Fikri Amrullah – Tulungagung : Cahaya Abadi, 2018  
155 hlm. ; 23 cm.

ISBN: 978-602-8569-64-4

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia No.121/JTI/2010

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kami panjatkan kehadirat Allah Swt, atas pertolongan, petunjuk, dan ridlo-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan naskah buku ini yang berjudul "*Management of Professionalism Improvement and Teacher Performance*".

Tujuan penulisan buku ini adalah untuk memberikan deskripsi kepada para pembaca mengenai bagaimana pengelolaan peningkatan profesionalisme dan kinerja guru di sekolah dalam perspektif manajemen pendidikan. Keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh para guru dan kepala sekolah, meskipun kinerja guru juga sangat dipengaruhi oleh kepala sekolah melalui manajerialnya yang mampu menciptakan semangat kerja guru yang tinggi. Semangat kerja guru yang tinggi itu tentunya dimaksudkan untuk menunjang terwujudnya tujuan organisasi sekolah. Sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan formal merupakan suatu wadah kerja sama kelompok orang (guru, staf, kepala sekolah, dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam penyelesaian naskah buku ini penulis mengucapkan terima kasih kepada; Bapak Prof. Dr. Ibrahim Bafadal M.Pd. serta almarhum Bapak Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M.Pd. dan mendiang Bapak Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd, sebagai pembimbing kami yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan saran untuk penyelesaian penelitian ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih juga disampaikan kepada: Isteri penulis Nyai Hj. Yayuk Sri Rahayu, S.Ag dan buah hati yang

tersayang; Suci Yuta Rahayu, Ahmad Fatan Al Banna serta Ahmad Yusufa Pandu Buana, mereka adalah selalu menjadi motivator penulis dalam penyelesaian naskah buku ini.

Selanjutnya penulis tidak lupa menyampaikan pesan-pesan mulia dari sayyidina Ali bin Abi Thalib yang menginspirasi dan memotivasi penulis dalam penyusunan buku ini, beliau mengatakan:

- *“Sesuatu yang haq tidak dikelola dengan baik akan dikalahkan oleh sesuatu yang bathil namun dikelola dengan baik”.*
- *“Nilai seseorang sesuai dengan kadar tekadnya, ketulusannya sesuai dengan kadar kemanusiannya, keberaniannya sesuai dengan kadar penolakannya terhadap perbuatan jahat, dan kesucian hati nuraninya sesuai dengan kadar kepekaannya terhadap kehormatan dirinya”*

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu masukan dan saran dari para pembaca sangat kami harapkan. Semoga tulisan ini ada manfaat dan nilai keberkahan bagi penulis dan para pembaca yang budiman. Terima kasih.

Blitar, 18 Oktober 2018

Penulis

# DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Peningkatan Profesionalisme dan Kinerja Guru .....	1
B. Manajemen Peningkatan Profesionalisme dan Kinerja Guru.....	8
BAB II PERENCANAAN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH.....	11
A. Konsep Keefektifan Perencanaan .....	11
B. Proese Perencanaan .....	16
C. Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah.....	18
BAB III PENGORGANISASIAN PERSONEL.....	33
A. Konsep Pengorganisasian Personel.....	33
B. Proses Pengorganisasian .....	37
BAB IV MOTIVASI KERJA GURU .....	51
A. Konsep Motivasi .....	51
B. Teori-Teori Motivasi .....	55
C. Motivasi Kerja Guru .....	62
BAB V PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU .....	71
A. Konsep Peningkatan Profesionalisme Guru.....	71
B. Guru Profesional .....	72
C. Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru .....	74
D. Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).....	76
E. Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Pengajaran.....	80
BAB VI KONSEP KINERJA .....	89
A. Konsep Kinerja .....	89

B. Kinerja Guru dalam Proses Pembelajaran .....	91
C. Penilaian Kinerja Guru .....	96
<b>BAB VII PEMBAHASAN .....</b>	<b>111</b>
A. Hubungan Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah dengan Peningkatan Profesionalisme Guru .....	112
B. Hubungan Pengorganisasian Personel dengan Peningkatan Profesionalisme Guru.....	113
C. Hubungan Motivasi Kerja dengan Peningkatan Profesionalisme Guru .....	115
D. Hubungan Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah dengan Kinerja Guru.....	117
E. Hubungan Pengorganisasian Personel dengan Kinerja Guru .....	119
F. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru....	120
G. Hubungan Peningkatan Profesionalisme Guru dengan Kinerja Guru.....	122
<b>BAB VIII PENUTUP.....</b>	<b>125</b>
A. Kesimpulan .....	125
B. Implikasi .....	126
<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>139</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>155</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Peningkatan Profesionalisme dan Kinerja Guru

Secara manajerial dapat dikatakan bahwa sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerja sama kelompok orang (guru, staf, kepala sekolah, dan siswa) guna mencapai tujuan yang diinginkan, maka seluruh komponen yang ada disekolah perlu untuk dikelola dengan sebaik-baiknya. Pencapaian tujuan sekolah baik kuantitas maupun kualitas, sangat bergantung pada orang-orang yang terhimpun dalam lembaga (sekolah) itu. Sejalan dengan itu Gorton (Mantja, 2000) mengungkapkan bahwa secara aksiomatik suatu sekolah sama baiknya dengan organisasi sekolah. Keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh para guru dan kepala sekolah, meskipun kinerja guru juga sangat dipengaruhi oleh kepala sekolah melalui manajerialnya yang mampu menciptakan semangat kerja guru yang tinggi. Semangat kerja guru yang tinggi itu tentunya dimaksudkan untuk menunjang terwujudnya tujuan organisasi sekolah.

Berdasar laporan Bank Dunia (dalam Jalal & Supriadi, 2001) ada empat faktor yang diidentifikasi menjadi penghambat potensial peningkatan mutu pendidikan. Salah satu diantaranya adalah manajemen sekolah yang tidak efektif. Sebagai pelaku utama, kepala sekolah banyak yang kurang mampu melakukan peningkatan mutu sekolahnya karena tidak dilengkapai dengan kompetensi manajerial yang baik. Mantja (1996) menyatakan bahwa seorang kepala sekolah memerlukan kompetensi manajerial dan supervisi pendidikan. Dengan memiliki kompetensi atau kemampuan tersebut diharapkan mereka mampu dan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Sementara itu, Sallis (1993) menyebutkan kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu ketidaksesuaian perencanaan kurikulum, ketidakcocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang tidak kondusif, ketidaksesuaian sistem dan manajemen, tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya dan pengembangan staf. Hal ini terjadi disebabkan karena kemampuan para pengelola pendidikan kita masih kurang profesional dalam mengelola pendidikan. Dalam organisasi pendidikan diperlukan suatu manajemen sumber daya manusia yang teratur dan sesuai dengan tujuan organisasi itu sendiri. Pada dasarnya manajemen sumber daya ditujukan untuk mengelola unsur manusia dengan

segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang tangguh dan handal.

Tinggi rendahnya kualitas lulusan sekolah disebabkan oleh beberapa faktor yang menjadi penyebabnya. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan menjadi dua yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam siswa, misalnya minat dan motivasi yang mereka miliki. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar diri siswa, misalnya kurikulum, metode mengajar guru, manajemen yang ada dalam sekolah, dan sebagainya. Dalam organisasi sekolah didalamnya terdapat manajemen dimana kemampuan manajerial memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi para guru yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana yang kondusif tersebut merupakan faktor terpenting dalam menciptakan semangat kerja guru.

Guru di sekolah adalah berperan dalam menentukan kualitas lulusan siswanya. Artinya, untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, dengan kualitas dan kinerja yang maksimal sangat diperlukan. Sedangkan guru dengan kualitas dan kinerja yang maksimal dapat diperoleh bila ditunjang oleh manajerial yang baik. Haryono (1998), mengatakan kinerja adalah hasil kerja, prestasi kerja, atau unjuk kerja. Sesuatu yang bisa meningkatkan motivasi secara terus-menerus merupakan kemampuan dalam melaksanakan kinerja atau tugas (*performance*) adalah sesuatu hal yang dapat

meningkatkan fungsi motivasi secara terus menerus. Sebaliknya kinerja itu pada dasarnya adalah hasil penggabungan antara kemampuan dan motivasi (Hoy & Miskel; 1978). Dengan demikian terdapat kaitan yang erat dan saling mempengaruhi antara motivasi atau dorongan untuk berbuat sesuatu seseorang dengan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah bagaimana peran atasan dalam mengatur bawahan. Hal yang demikian ini disebut dengan manajerial seorang manajer (atasan). Dalam bahasa manajemen disebut dengan *administrator*. Menurut Davis dan Newstorm (1990) peran manajer atau pemimpin sangat penting dalam organisasi. Selanjutnya Davis dan Newstorm juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan.

Seorang kepala sekolah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah orang yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda, untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Besarnya beban kerja yang dipikul oleh seorang kepala sekolah sebagai administrator, dapat dilaksanakan melalui tiga alternatif: (1) Penerapan atas staf umum, dimana seorang kepala sekolah memanfaatkan staf untuk memberi bantuan dalam menentukan

kebijaksanaan dan perencanaan dalam rangka pengambilan keputusan; (2) Pendelegasian dan tanggung jawab dimana seorang kepala sekolah dapat mendelegasikan sejumlah pekerjaan tertentu kepada staf atau bawahan, hal ini mengingat tugas yang dipikul oleh seorang kepala sekolah sangat luas, padahal kepala sekolah sebagai pimpinan memiliki kemampuan yang terbatas dalam penyediaan waktu, energi, pengetahuan dan lain sebagainya serta (3) Memanfaatkan bantuan suatu tim, di mana suatu pekerjaan atau beberapa pekerjaan dapat diselesaikan melalui tim yang dibentuk (Musaneff: 1986).

Untuk mendapatkan pegawai yang dapat membantu tugas pimpinan secara optimal, diperlukan seorang pimpinan yang mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Oleh sebab itu, kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya harus memperhatikan fungsi-fungsi manajemen seperti keefektifan perencanaan peningkatan mutu sekolah, kapasitas pengorganisasian personel, pemberian motivasi dan pembinaan untuk peningkatan profesionalisme guru yang pada akhirnya kinerja guru akan meningkat, dan diharapkan berpengaruh terhadap peningkatan mutu lulusan.

Kinerja yang optimal merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini cukup penting dalam rangka menunjang kelancaran

mencapai tujuan organisasi. Dengan kinerja yang optimal berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pegawai yang dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi yang hendak dicapainya. Apabila tujuan peningkatan kinerja guru dapat terpenuhi, maka tujuan pembangunan untuk menciptakan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta melaksanakan amanat dalam pembukaan UUD 1945 yaitu ikut mencerdaskan kehidupan bangsa akan segera tercapai, begitu juga dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tuntutan perkembangan zaman.

Kinerja guru di lingkungan sekolah merupakan suatu hal utama yang perlu mendapatkan perhatian semua pihak terutama dari kepala sekolah, supervisor/ pengawas, dan *stakeholders* lainnya. Kinerja guru dapat dilakukan dengan memperhatikan penyusunan perangkat program mengajar, pelaksanaan pengajaran, penutupan pengajaran, dan evaluasi secara serius. Kinerja guru akan tinggi apabila kepala sekolah dapat melakukan pengelolaan kapasitas pengorganisasian guru dan personel lainnya di sekolah, keefektifan perencanaan peningkatan mutu sekolah yang handal, profesionalisme dari guru dan motivasi kerja tinggi yang dimiliki kepala sekolah. Hal ini dapat dipahami dari profesionalisme kinerja guru dapat menunjang tercapainya proses pendidikan dan output

yang lebih berkualitas. Namun demikian, masalah kinerja guru bukanlah masalah yang sederhana, melainkan merupakan permasalahan yang sangat kompleks karena melibatkan banyak unsur yang saling terkait (*interrelation*), saling mempengaruhi (*interaction*), dan saling ketergantungan (*interdependence*) satu dengan yang lainnya.

Kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan, mengorganisir, memotivasi, meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di sekolah merupakan hal penting dan strategis dalam upaya pencapaian kemajuan sekolah. Sekolah sebagai suatu sistem sosial, mempunyai dimensi yang sangat kompleks sehingga tidak dapat terlepas dari berbagai permasalahan yang menuntut adanya pemecahan yang komprehensif dan dapat diterima oleh semua pihak. Oleh sebab itu, diperlukan adanya seorang manajer (kepala sekolah) yang memiliki kemampuan manajerial yang memadai sehingga diharapkan dapat terwujud kondisi sekolah atau madrasah yang dinamis dan kondusif dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah.

Mustofa (2007), mengatakan upaya membangun pendidikan nasional, sangat memerlukan guru yang profesionalismenya terjamin dan bisa memenuhi standart mutu kompetensi yang ada. Dibutuhkan proses pembinaan berkesinambungan, efektif dan tepat sasaran agar bisa tercapai jumlah guru yang bisa menggerakkan

dinamika kemajuan pendidikan nasional. Semua unsur guru perlu dilibatkan menuju proses pembentukan guru profesional baik secara kuantitas dan kualitas. Selanjutnya Darin sebagaimana dikutip Mustofa (2007) mengatakan bahwa profesionalisme tenaga kependidikan dan guru masih kurang terutama dalam bidang keilmuannya. Misalnya guru IPS bisa mengajar Bahasa Indonesia atau guru Biologi bisa mengajar Fisika atau Kimia. Ataupun. Profesionalisme dan mutu guru belum sesuai harapan. Banyak diantara guru dan tenaga pendidik yang menyampaikan materi yang tidak berkualitas bahkan keliru sehingga mereka kurang mampu menyelenggarakan dan menyajikan pendidikan yang berkualitas tinggi.

## **B. Manajemen Peningkatan Profesionalisme dan Kinerja Guru**

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah perlu melakukan upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru. Hal itu bisa dilakukan melalui beberap hal di antaranya adalah; dengan meningkatkan kualifikasi pendidikan guru yaitu melanjutkan studi, supervisi pengajaran, mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), diklat, seminar dan sebagainya. Pahrudin (2015) menjelaskan, peran guru dalam meningkatkan mutu pendidikan memerlukan sikap inovatif, karena inovasi pendidikan sangat besar perannya dan menentukan bagi keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan melalui pengembangan inovasi



pembelajaran atau inovasi lainnya yang dapat menunjang pembelajaran, dan dengan semakin meningkatnya kualitas pembelajaran harapan dan tujuan untuk dapat menghasilkan lulusan yang makin berkualitas dan siap serta mampu dalam menghadapi persaingan akan dapat terwujud. Peningkatan mutu pendidikan memerlukan usaha-usaha untuk meningkatkan profesionalisme guru sehingga bisa mencapai hasil belajar yang optimal dan peningkatan kualitas pelayanan.

Kepala sekolah merupakan manajer di sekolah yang memiliki tugas dan tanggung jawab atas keseluruhan proses manajerial yang meliputi perencanaan, pemotivasian, pengorganisasian, peningkatan kinerja guru dan profesionalisme. Kepala sekolah adalah top manager di lembaga pendidikan sekolah atau madrasah memiliki tugas untuk membuat perencanaan, dalam bidang kurikulum dan program pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan maupun sarana prasarana. Perencanaan penting yang harus dibuat kepala sekolah adalah perencanaan peningkatan mutu sekolah. Motivasi kerja berfungsi untuk membangkitkan semangat para guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen perlu mendapatkan perhatian guna mewujudkan masing-masing tugas setiap bidang, pendelegasian wewenang dan penetapan hubungan kerja sama yang lebih jelas.

Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai tugas terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Peningkatan profesionalisme guru merupakan usaha untuk mencapai tingkat profesional guru yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Kemudian untuk meningkatkan kinerja guru, perlu ada perencanaan peningkatan mutu sekolah, pengorganisasian personel, motivasi kerja, peningkatan profesionalisme guru adalah sangat diperlukan agar tujuan sekolah bisa dicapai lebih efektif dan efisien.

## BAB II

# PERENCANAAN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

### A. Konsep Keefektifan Perencanaan

Sebelum mengartikan keefektifan perencanaan yang dimaksud dalam penelitian ini, peneliti menjelaskan arti keektifan terlebih dahulu. Keefektifan berasal dari kata efektif, menurut Drucker (Amirullah dan Budiyo, 2004) efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*) sedangkan efisien adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing thing right*). Keefektifan menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian hasil akhir yang sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan keefektifan operasionalnya.

Etzioni (1964), keefektifan (*effectiveness*) didefinisikan sebagai derajat dimana suatu sistem sosial mencapai tujuan-tujuan. Dalam definisi ini tampak bahwa tujuan merupakan hal yang

sangat penting bagi keefektifan, karena definisi keefektifan ini mengacu kepada pencapaian tujuan. Mulyasa (2006) keefektifan berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja secara maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Keefektifan merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Pengertian keefektifan ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama.

Adapun perencanaan menurut Robbin (1994), adalah proses yang mencakup penentuan sasaran, penentuan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengukur kegiatan. Notoatmodjo (2003), perencanaan adalah inti manajemen karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan didasarkan pada rencana tersebut. Dengan perencanaan itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk mengambil sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan dan proses administrasi, sebab tanpa adanya suatu perencanaan pelaksanaan kegiatan akan banyak mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan diperlukan sebagai kerangka berfikir ke depan mengenai jalannya kegiatan dengan betul-betul mengenai segala faktor yang tersangkut, dan ditujukan kepada sasaran tertentu dan dapat diukur. Purwanto (1987) lebih jauh menjelaskan:

Perencanaan (*Planning*) adalah aktivitas memikirkan dan memerintah rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud-maksud atau tujuan pendidikan.

Oleh sebab itu ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam perencanaan yaitu:

- a. Menentukan dan merumuskan yang hendak dicapai
- b. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan
- c. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan
- d. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan serta
- e. Merumuskan bagaimana masalah-maslaah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.

Sedangkan arti perencanaan menurut Tjokroamidjojo (1986) adalah pemikiran yang dilakukan secara rasional dan sistematis mengenai tujuan yang hendak dicapai secara policy, program, prosedur dan rangkaian tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki berdasarkan informasi yang ada dan asumsi-asumsi yang dibuatnya. Massofa (2008) menyebutkan secara konseptual perencanaan dapat diartikan sebagai proses kegiatan penentuan prioritas-prioritas dan pemikiran yang harus dilakukan secara rasional sebelum melakukan tindakan sesungguhnya untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya Massofa (2008) menjelaskan ada beberapa bentuk perencanaan, dilihat dari jangka waktu, ruang lingkup, umum, daerah, atau kekhususannya. Dilihat dari ruang lingkup terdiri dari: *Policy plan* (rencana kebijaksanaan), *Program plan* (rencana program), *Project plan* (rencana proyek) serta *Operation program* (rencana operasi). Dilihat dari jangka waktunya terdiri dari: *long run* (rencana jangka lama), *Purpose* (rencana jangka panjang), *aim* (rencana jangka sedang) serta *goal* (rencana jangka pendek). Dilihat dari segi materi terdiri dari: *Personnel plan* (rencana personel), *Financial plan* (rencana finansial), *Education plan* (rencana pendidikan), *Logistic plan* (rencana logistik). Dilihat dari sudut daerah terdiri dari: Rencana pedesaan dan rencana antar pedesaan, Rencana perkotaan dan rencana antar perkotaan, Rencana daerah dan rencana antar daerah, Rencana nasional dan rencana internasional. Serta dilihat dari umum khususnya terdiri dari: *General plan* (Rencana umum) dan *Special plan* (Rencana khusus).

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa keefektifan perencanaan adalah perencanaan yang dibuat untuk mencapai sasaran sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan dan dapat diukur dengan standar yang berlaku. Usaha untuk merencanakan kegiatan tidak terlepas dari beberapa faktor. Untuk memperoleh perencanaan yang berdaya guna dan berhasil guna

langkah yang perlu ditempuh adalah dengan mengumpulkan berbagai informasi dari bawahan. Perencanaan pada hakekatnya terdapat pada setiap jenis kegiatan, sehingga perencanaan meliputi proses untuk mempersiapkan secara teratur dan sistematis untuk kegiatan yang akan dilakukan dan pada hakekatnya merupakan pencapaian tujuan dari organisasi.

Kepala sekolah di dalam perencanaan pendidikan diharapkan melibatkan semua anggota organisasi, supaya setiap anggota organisasi mengetahui arah dan tujuan yang hendak dicapai baik tujuan kepala sekolah sebagai pemimpin maupun tujuan sekolah sebagai organisasi pendidikan. Dengan mengetahui arah dan tujuan organisasi dimungkinkan setiap anggota organisasi mengetahui akan tugas masing-masing dan merasa ikut bertanggungjawab di dalam pencapaian tujuan. Keseluruhan tindakan pengembangan perencanaan, diarahkan benar-benar pada peningkatan mutu sekolah. Peningkatan mutu dapat berjalan sesuai dengan harapan dan baik tergantung pada fungsi manajemen sekolah.

Langkah awal dalam perencanaan adalah menetapkan tujuan-tujuan. Manajer yang tidak mampu dalam menetapkan tujuan yang bermanfaat tidak akan mampu membuat rencana yang efektif. Kolb dan kawan-kawan dalam (Amirullah dan Budiyo, 2004) mengemukakan beberapa alasan mengapa manajer ragu-ragu atau sering kali gagal dalam menetapkan tujuan organisasi, yaitu:

Keengganan melepaskan tujuan alternatif, Ketakutan akan kegagalan, Minimnya pengetahuan tentang organisasi, Minimnya pengetahuan tentang lingkungan serta Kurangnya rasa percaya diri.

## **B. Proses Perencanaan.**

Dalam perencanaan terkandung suatu aktifitas tertentu yang saling terkait agar bisa meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Allen (1995), perencanaan terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan-keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu mendatang.

Dharma (2004), perencanaan yang baik meliputi langkah-langkah berikut; mengidentifikasi tujuan, menetapkan sasaran, menyusun rencana pelaksanaan, menetapkan spesifikasi standar pengendalian, dan meninjau ulang rencana pelaksanaan. Untuk merancang suatu perencanaan harus memberikan kesempatan yang cukup untuk berdiskusi "*brainstorming*", mengutarakan perasaan dan sikap, menyampaikan informasi, mengidentifikasi kebutuhan dan harapan, dan memecahkan selisih pendapat. Kegiatan tersebut penting artinya untuk mendapatkan masukan yang berharga selama proses perencanaan berlangsung. Massofa



(2008), berbagai jenis perencanaan pada perkembangannya melewati proses sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana kegiatan
- b. Penyusunan program rencana, seperti; penjabaran kegiatan, pembiayaan penyelenggaraan kegiatan, penentuan sub bagian berdasarkan skala prioritas
- c. Pelaksanaan rencana kegiatan, yaitu kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan dan direncanakan
- d. Pengawasan pada pelaksanaan rencana
- e. Evaluasi perencanaan.

Keefektifan perencanaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah agar bisa menghasilkan program-program yang luwes dan mengarah pada keberhasilan belajar siswa, meliputi program pelajaran, bahan pengajaran, pengajaran, kegiatan siswa, pengembangan kurikuler, keuangan, hubungan masyarakat dan gedung sekolah. Perencanaan peningkatan mutu yang efektif ialah kepala sekolah bekerja sama dengan guru pada upaya mengefektifkan program sekolah, dan memprakarsai program perubahan melalui usaha kolektif bersama guru dengan garis besar tujuan yang sudah direncanakan.

Oleh sebab, itu perencanaan yang efektif sangat diperlukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan pendidikan. Setiap pemimpin sebelum melaksanakan kegiatan diharapkan

merencanakan kegiatannya, yang bertujuan untuk mendapatkan kerangka kerja sehingga tujuan yang diinginkan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

### **C. Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah.**

Sebelum menjelaskan peningkatan mutu sekolah, terlebih dahulu dipaparkan konsep-konsep tentang perencanaan pendidikan dengan pertimbangan bahwa perencanaan peningkatan mutu sekolah adalah masuk dalam bagian perencanaan pendidikan. Demikian juga terdapat hubungan erat antara manajemen dan perencanaan. Perencanaan adalah fungsi yang pertama dan utama dari penyelenggaraan manajemen. Setiap kegiatan manajemen diawali perencanaan.

Menurut Sutina (2011) perencanaan untuk meningkatkan kualitas di lembaga pendidikan adalah rencana yang dirumuskan oleh kepala sekolah bersama dengan tim khusus untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut, Mukhtaruddin (2014) mengatakan bahwa implementasi program peningkatan kualitas pendidikan dilakukan dengan memberdayakan semua komponen yang ada, dengan tujuan agar semua program di lembaga pendidikan terwujud dengan baik. Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan harus mengembangkan strategi program peningkatan kualitas melalui rapat kerja yang melibatkan semua kerja tim, dan

mengimplementasikan program dengan melibatkan semua komponen yang ada sehingga program yang dirumuskan dapat diwujudkan dengan benar.

Menurut Gibson dkk (1991), perencanaan mencakup kegiatan menentukan sasaran dan kiat yang sesuai agar bisa mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Perencanaan diharapkan sebagai hasil dari kesepakatan dan pengertian diantara personel sekolah mengenai apa yang bisa dicapai oleh organisasi. Menurut Guruge (1972), perencanaan pendidikan merupakan proses yang dilakukan untuk mempersiapkan kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang dalam membangun pendidikan adalah tugas dari perencanaan dari perencanaan pendidikan.

Selanjutnya Coombs (1982), mengatakan bahwa perencanaan pendidikan adalah penerapan kegiatan yang rasional yang diperoleh dari analisis yang sistematis dalam proses pengembangan pendidikan agar lebih efisien dan efektif yang disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Trull (1973) mengatakan "*Educational planning is first of a rational process*". Perencanaan pendidikan ialah langkah awal dari semua proses rasional, dan mengandung optimisme yang didasarkan pada kepercayaan dapat mengatasi masalah yang muncul.

Sergiovanni (1987) mengatakan: "*Plans are guides, approximations, goalpost, and compass setting, not irrevocable commitments or dicision commandements*". Perencanaan pendidikan mencakup tuntutan, perencanaan, tujuan, pedoman penyelenggaraan dan keputusan, yang telah disepakati bersama oleh kepala sekolah beserta staf personel sekolah yang didasarkan pada jangka pendek ataupun jangka panjang. Perencanaan pendidikan menempati posisi strategis dalam keseluruhan perkembangan pendidikan. Perencanaan pendidikan memberi arah yang jelas pada kegiatan penyelenggaraan pendidikan. Arah yang jelas pada manajemen pendidikan bisa dilaksanakan dengan lebih efisien dan efektif (Sa'ud dan Makmun, 2006). Perencanaan dilaksanakan atas kesepakatan bersama, Trull (1973) mengatakan: *Educational planning must be participatory planning that provides socially integrated educational experiences*".

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa perencanaan pendidikan itu harus melibatkan banyak orang, yang harus menghasilkan program-program yang berpusat pada murid, menjadi jalan istimewa yang terus berkembang, luwes dan mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggungjawabkan dan menjadi penjelas dari tahap-tahap

yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya sekolah dalam pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan.

Mengingat pentingnya perencanaan pendidikan pada manajemen penyelenggaraan proses pendidikan, maka perencanaan penyelenggaraan pendidikan di tataran (institusional, operasional dan struktur) diharuskan memiliki wawasan dan kemampuan yang kompeten dalam menyusun rancangan pegangan pada kegiatan pendidikan seterusnya. Kegiatan pengembangan perencanaan pendidikan harus diarahkan kepada peningkatan mutu sekolah yang telah diharapkan. Karena itu fungsi dari manajemen sekolah sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah bisa berjalan baik serta sesuai harapan.

Dalam hubungannya dengan mutu sekolah, Zamroni (2007), mengatakan peningkatan mutu sekolah merupakan proses yang terus menerus dan berlangsung sistematis agar kualitas proses pembelajaran dan faktor-faktor yang mempengaruhi proses belajar mengajar meningkat, yang bertujuan agar target sebuah sekolah bisa tercapai dengan lebih efisien dan efektif. Peningkatan mutu yang berkaitan dengan target pencapaian, proses menuju pencapaian dan unsur-unsur yang terkait dengan proses tersebut yakni pengorganisasian, perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan.

Peningkatan mutu meliputi dua aspek yakni aspek proses menuju pencapaian dan kualitas hasil. Menurut Juran (1989) Pendidikan yang terfokus pada mutu merupakan dasar misi mutu sekolah yang menggambarkan layanan dan program untuk memenuhi kebutuhan pengguna seperti masyarakat dan siswa. Masyarakat secara luas dimaksud sebagai pengguna lulusan, yakni lembaga pendidikan lanjut, pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat luas, termasuk juga lulusan yang menciptakan usahanya sendiri.

Menurut Crosby (1979), mutu adalah sesuatu yang distandarkan atau disyaratkan (*Conformance to requirement*), sesuai dengan standar mutu yang sudah ditetapkan, baik input, proses ataupun outputnya. Oleh sebab itu, penyelenggaraan mutu pendidikan yang dilakukan sekolah harus memiliki standar baku mutu pendidikan. Mutu pada konsep Deming (1986), merupakan kesesuaian pada kebutuhan pasar, pendidikan yang bermutu ialah pendidikan yang bisa menghasilkan keluaran, sesuai harapan atau kebutuhan pelanggan (pasarnya) baik berupa lulusan dan pelayanan.

Teori manajemen mutu terpadu, *Total Quality Management* atau *TQM* merupakan teori pendidikan yang banyak digunakan karena dianggap sesuai dan sangat tepat diterapkan saat ini. Konsep ini pertama kali disampaikan oleh

Warren dalam Nurochim (2007) yang merupakan *behavioral scientist*. Penamaan teori ini bermakna *every job*, *every person* dan *every process* (Lewis dan Smith, 1994). Menurut Goetsch & Davis (1994), pengertian teori ini dibedakan dalam dua aspek: Aspek pertama mendefinisikan TQM sebagai pendekatan yang memaksimalkan daya saing dalam menjalankan usaha berupa penyempurnaan terus-menerus atas jasa, produk, proses, manusia, dan lingkungan organisasi.

Sedangkan aspek kedua berkaitan dengan cara pencapaian dan sepuluh karakteristik TQM meliputi;

- a. *Internal & eksternal* (fokus pada pelanggan)
- b. Menggunakan pendekatan ilmiah
- c. berorientasi pada kualitas
- d. Kerja sama tim
- e. Memiliki komitmen yang berjangka panjang
- f. Pendidikan dan pelatihan
- g. Menyempurnakan kualitas yang berkesinambungan
- h. Memiliki kesatuan tujuan
- i. Menerapkan kebebasan yang bisa dikendalikan
- j. Memberdayakan dan melibatkan karyawan.

Pelanggan dalam lembaga pendidikan atau sekolah terdiri dari pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan eksternal ialah siswa menjadi input utama (*main input*) yang selanjutnya

diproses sebagai lulusan. Pelanggan eksternal yang kedua dan selanjutnya ialah orang tua, pendidikan lanjutan, pemerintah ataupun dunia usaha. Agar terwujud pendidikan yang bisa memberikan kepuasan bagi pelanggan eksternal maka kepala sekolah harus memuaskan dahulu pelanggan internalnya, yakni guru, laboran, pustakawan, tenaga keamanan, tenaga administrasi, dan tenaga kebersihan.

Sallies (1994)), mengatakan *Total Quality Management* atau TQM dalam dunia pendidikan merupakan filosofis berkaitan dengan perbaikan terus-menerus, yang bisa memberi serangkaian alat praktis pada setiap institusi pendidikan guna memenuhi keinginan, harapan, dan kebutuhan para pelanggan saat ini maupun untuk masa mendatang. Pengelolaan sekolah yang berorientasi pada mutu pendidikan dan berjalan efektif dibutuhkan komitmen dengan kesungguhan guna peningkatan mutu yang jangkanya panjang dan dibutuhkan penggunaan peralatan serta teknik-teknik tertentu. Komitmen tersebut perlu didukung tingginya dedikasi yang mengarah pada mutu melalui proses penyempurnaan berkelanjutan oleh keseluruhan pihak yang terlibat atau manajemen mutu terpadu (MMT).

Selanjutnya Zamroni (2007) mengatakan peningkatan mutu menggunakan model TQM, menekankan pada kerangka model *TQM* pada kultur sekolah. Teori ini menjelaskan bahwa mutu



sekolah mencakup tiga kemampuan yaitu; kemampuan sosial, akademik, dan moral. Mutu sekolah menurut teori ini didasarkan oleh tiga variabel, yaitu proses belajar mengajar, realitas sekolah dan kultur sekolah. Kultur sekolah berkaitan dengan kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, slogan-slogan, upacara-upacara, dan perilaku-perilaku yang sudah terbentuk lama di sekolah yang diteruskan dari angkatan satu ke angkatan selanjutnya, secara sadar atau tidak. Kultur diyakini memberikan pengaruh bagi perilaku keseluruhan komponen sekolah yakni; kepala sekolah, guru, staff administrasi dan siswa serta orang tua siswa. Peningkatan mutu sangat dipengaruhi pada kultur yang kondusif yang bisa mendorong perilaku warga sekolah, sebaliknya ketidakkondusifan kultur bisa menghambat dalam peningkatan mutu sekolah.

Mantja (2007) menjelaskan aplikasi peningkatan mutu di sekolah didasarkan pada pemikiran administrator dan manajer perlu ditemukan kerangka kerja yang timbul dari lembaga pendidikan itu sendiri, yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja sekolah dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka. Murgatroyd dan Morgan (1994) dalam Mantja (2007) mengemukakan empat gagasan dasar yang sangat sentral bagi keefektifan sistem persekolahan:

*Pertama*, bahwa lembaga pendidikan merupakan mata rantai yang menghubungkan pelanggan (*customer-client*) dan pemasok (*supplier*). Sekolah dalam realitanya adalah suatu organisasi yang mengendalikan mata rantai para klien. Para guru adalah pemasok layanan terhadap peserta didik dan para orang tua; pemerintah merupakan pemasok layanan terhadap para guru; administrator sekolah adalah pemasok layanan kepada guru; dan para guru memberikan layanan satu terhadap yang lain. Ada pelanggan internal (ialah mereka yang bekerja untuk sekolah) dan ada pula pelanggan eksternal (ialah mereka yang punya tuntutan atau kepentingan layanan dari sekolah). Di samping itu, ada juga pemasok eksternal suatu layanan terhadap sekolah. Semua itu adalah hubungan pelanggan-pemasok yang dibatasi oleh organisasi yang dinamai sekolah. Sebenarnya, banyak orang yang tidak suka menggunakan terminologi yang diangkat dari dunia bisnis itu, yaitu "pelanggan-pemasok" dalam praktek persekolahan.

*Kedua*, yang merupakan gagasan kunci adalah bahwa semua hubungan antara pelanggan dan pemasok (apakah itu internal atau eksternal) ditengahi proses. Guru yang menyelenggarakan kesempatan belajar kepada peserta didik; staf tata usaha yang menyediakan layanan kepentingan atau administrator yang merancang jadwal kegiatan tahunan sekolah, kesemuanya itu

merupakan rangkaian manajemen proses. Mutu atau kualitas diperoleh melalui perbaikan proses yang diharapkan mampu mendukung hasil-hasil yang berbeda dari proses tersebut.

*Ketiga*, orang yang memungkinkan bisa melakukan perbaikan proses ialah mereka yang dalam proses tersebut dekat dengan pelanggan. Pernyataan tersebut harus dilihat hasilnya secara tegas terutama dalam pengawasan, manajemen dan desain sekolah yang merupakan suatu organisasi. Manajemen merupakan sebuah piramid terbalik. Puncaknya ditempati pelanggan, di bawahnya guru, dan paling bawah manajer senior. Pada jantung organisasi terdapat pelanggan yakni orang tua dan siswa. Tanpa pelanggan sekolah tidak ada. Proses penting yang harus dilakukan manajer di sekolah adalah menerima catatan dari para guru karena kedekatan guru dengan pelanggan yang berpengaruh dalam kinerja guru pada fasilitas pembelajaran, proses kunci pembelajaran, implementasi kurikulum evaluasi reflektif, evaluasi formatif dan sumatif, pengembangan dan pemeliharaan serta penyimpanan catatan penting adalah hal yang sangat penting bagi sekolah. Sekolah memberikan pelayanan melalui guru, pustakawan dan pegawai tata usaha, serta penyelenggara administrasi sekolah ataupun dari tim manajer. Ini ialah *customer driven hierarchy* di sekolah. Selain orang tua dan siswa, pimpinan dan manajer, unsur penting

lainnya adalah guru. Guru bertanggung jawab pada proses belajar mengajar di dalam kelas, karena guru merupakan pimpinan kinerja yang sesungguhnya.

*Keempat*, pendapat yang terkesan agak radikal untuk kebanyakan manajer yang di sekolah, yakni perasaan bahwa mereka dipilih untuk "memimpin" organisasi. Pada organisasi mereka seluruhnya harus melakukan pelaporan dan bertanggung jawab. Hal yang penting dan perlu dikemukakan ialah kepemimpinan bagi mutu, visi, dan performan, serta kepemimpinan pada pengawasan adalah dua hal yang dalam pelaksanaannya sangat berbeda. terhadap Sekolah harus memiliki kepemimpinan bervisi, mendukung dan meningkatkan kinerja untuk menjamin adanya dukungan perbaikan performan kualitas pada mereka yang *familiar* (dekat) dengan klien.

Sehubungan dengan perencanaan peningkatan mutu, Hunt (1993) dalam Nurochim (2007), ukuran mutu menurut kriteria Baldrige berfokus pada tujuh area topik secara integral dan dinamis saling berhubungan yaitu; *leadership, information and analysis, strategic quality planning, human resource management, quality assurance product of product and services, quality result and customer satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa ukuran peningkatan mutu sekolah ada beberapa faktor meliputi; kepemimpinan, perencanaan kualitas strategis, analisis

dan informasi, pengembangan sumber daya manusia, manajemen kualitas proses, hasil-hasil kualitas, dan kepuasan pelanggan.

Kriteria tersebut dijabarkan sebagai berikut;

- a. *Kepemimpinan* meliputi; pernyataan kebijakan mutu, sasaran mutu sekolah/mutu/kualitas, aplikasi konsep-konsep mutu, kebijakan berlandaskan kebutuhan, dan tanggung jawab perbaikan mutu.
- b. *Perencanaan Mutu* meliputi; perencanaan operasional tahunan, pelibatan guru dan karyawan, kebersamaan pencapaian mutu sekolah, fungsi kualitas sebagai bagian perencanaan, dan penggunaan metode pemantauan kemajuan.
- c. *Analisis dan Informasi* meliputi; pengumpulan data pelatihan manajemen mutu, analisa data tentang pandangan masyarakat, dan analisa biaya yang tidak efektif, dan pelaporan tentang mutu pelayanan.
- d. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* meliputi; sasaran dikomunikasikan kepada guru dan staf, ada kepercayaan dari guru dan karyawan, pelatihan guru tentang perbaikan mutu, pengumpulan data tentang moral guru.
- e. *Manajemen Mutu/Kualitas* meliputi; transformasi harapan dalam proses, perencanaan, terdapat sistem yang efektif,

audit sistem manajemen mutu, kerjasama dengan stakeholder, pendefinisian sasaran mutu, penyimpanan dokumen-dokumen tentang mutu, dan terdapat sistem komunikasi yang efektif.

- f. *Hasil-Hasil Mutu/Kualitas* meliputi: publikasi perbaikan mutu, pendemonstrasian perbaikan mutu melalui stakeholder, dan penurunan keluhan dari pelanggan.
- g. *Kepuasan Pelanggan* meliputi; pelaporan data kepuasan pelanggan, publikasi peningkatan kepuasan pelanggan, ada pendekatan penilaian kepuasan pelanggan, dan pernyataan kepuasan para pelanggan.

Untuk meningkatkan mutu sekolah, Danim (2007), menyarankan dengan melibatkan lima faktor dominan yaitu;

- a. *Kepemimpinan kepala sekolah*, kepala sekolah harus memahami dan memiliki visi kerja yang jelas, mau dan mampu bekerja keras, dorongan kerja tinggi, tabah dan tekun, disiplin kerja dan memberi layanan yang optimal.
- b. *Siswa*, pendekatan yang wajib dilakukan ialah "anak sebagai pusat" agar kompetensi siswa dapat dimunculkan sehingga sekolah bisa memfasilitasi kekuatan yang dimiliki siswa.
- c. *Guru*, melibatkan guru semaksimal mungkin agar profesi dan kompetensi kerja guru meningkat yaitu dengan cara melibatkan dalam kegiatan seminar, musyawarah guru mata

pelajaran, pelatihan dan lokakarya dimana hasil kegiatan tersebut bisa dilakukan di sekolah.

- d. *Kurikulum*, kurikulum yang ajeg atau konsisten namun dinamis. Hal tersebut memudahkan dan memungkinkan standar mutu yang diinginkan bisa dicapai secara maksimal.
- e. *Jaringan kerjasama*, jaringan kerjasama tidak hanya di lingkungan sekolah serta masyarakat semata, tetapi dengan organisasi lain seperti perusahaan atau instansi sehingga outpun dari sekolah bisa terserap dalam dunia kerja.

Dalam akhir bab ini dapat diberikan kesimpulan peningkatan mutu sekolah merupakan proses sistematis yang terus menerus guna meningkatkan faktor-faktor yang berpengaruh pada kualitas proses belajar mengajar agar target sekolah bisa dicapai dengan lebih efisien dan efektif. Usaha peningkatan mutu sekolah yang didasarkan pada pemikiran administrator dan manajer yang harus ditentukan terlebih dahulu kerangka kerjanya dari lembaga pendidikan itu sendiri, sehingga bisa mendasari mutu dan kinerja sekolah serta lembaga pendidikan di bawah tanggung jawab mereka. Peningkatan mutu sekolah sesungguhnya dapat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memberdayakan staf pengajar dan seluruh anggota tenaga kependidikan yang ada. Peran utama kepala sekolah antara lain adalah mengembangkan

agar sekolah menjadi lembaga pendidikan yang baik dan mampu mencapai tujuan Pendidikan. Peningkatan mutu sekolah dapat diukur melalui; kepemimpinan, perencanaan kualitas strategis, analisis dan informasi, pengembangan sumber daya manusia, manajemen kualitas proses, hasil-hasil kualitas, dan kepuasan pelanggan.



## BAB III

# PENGGORGANISASIAN PERSONEL

### A. Konsep Pengorganisasian Personel

Melakukan pengorganisasian personel merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, sehingga diperlukan kemampuan dalam mencari sumber-sumber dan memanfaatkannya secara efisien dalam mencapai tujuan tertentu (Etzioni, dalam Muhyadi, 1989). Koontz, Donnel & Weihrich (1984), menerangkan bahwa pengorganisasian meliputi kegiatan-kegiatan menentukan penggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan, pengelompokkan kegiatan yang dipimpin oleh seorang manajer, dan pemilihan wewenang untuk melaksanakannya.

Pengorganisasian yang merupakan proses kerjasama kelompok, meliputi berbagai jenis kegiatan yang mengacu kepada tercapainya tujuan (pendidikan). Agar semua kegiatan yang dilakukan dapat dikerjakan secara terpadu, maka kegiatan-kegiatan itu perlu diorganisasikan dan distrukturkan. Karena itu, organisasi

merupakan integrasi dari struktur dan fungsi yang saling bergantung. Owens (1995) dalam Mantja (2007) sekolah sebagai suatu unit organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerjasama sekelompok orang (kepala sekolah, guru, staf, dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan (ditetapkan). Pencapaian tujuan sekolah, baik kualitas maupun kuantitasnya sangat tergantung pada orang-orang yang terhimpun dalam lembaga (sekolah) itu. Gorton (1977) mengungkapkan bahwa secara aksiomatik suatu sekolah sama baiknya dengan orang yang menjalankannya. Keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh para guru dan kepala sekolah, meskipun keberhasilan guru juga sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Roche (1985) mengatakan salah satu faktor yang berperan penting adalah peran pokok yang dimainkan oleh kepala sekolah melalui kepemimpinan dengan membangun dan mempertahankan motivasi atau semangat kerja yang positif dan tinggi.

Pengorganisasian personel dalam hal ini guru dan para karyawan belum sepenuhnya memperhatikan ketentuan-ketentuan dalam penetapan tugas, penetapan hubungan kerja sama, dan pendelegasian wewenang. Hal ini disadari bahwa hal tersebut dengan keterbatasannya pengorganisasian personel tidak selamanya dikaitkan dengan kecakapan, dan ketrampilannya.

Lusthaus (1999) mengatakan; bahwa kapasitas pengorganisasian adalah kemampuan dari seorang pemimpin organisasi untuk menggunakan sumberdayanya dalam melangsungkan organisasinya. Pengorganisasian merupakan langkah pertama kearah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya, pengorganisasian adalah sebagai fungsi organik kedua dalam proses manajemen, maka ditempatkan sebagai fungsi kedua mengikuti fungsi perencanaan.

Menurut Sergiovanni (1987: 315): *“Four competing requirements for organizing that should be considered are legitimacy, efficiency, effectiveness, and excellence”*. Pendapat ini mengindikasikan empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu, legitimasi, efisiensi, keefektifan, dan keunggulan. Legitimasi sekolah memberikan respon dan tuntutan eksternal, yaitu sekolah harus mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuannya melakukan tindakan menentukan sasaran.

Efisiensi dalam pengorganisaian adalah pengakuan terhadap sekolah pada penggunaan waktu, uang, dan sumberdaya yang terbatas dalam mencapai tujuannya, yaitu menentukan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah. Keefektifan dalam pengorganisasian menggambarkan ketepatan

pembagian tugas, hak, tanggungjawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan personel dalam melaksanakan tugasnya.

Keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan citra dan nama baik sekolah yang dapat meningkatkan harga diri sekolah dan kualitas sekolah. Robbins (2003), mengatakan bahwa pengorganisasian adalah menentukan tugas-tugas apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut akan dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan akan diambil. Selanjutnya Buford dan Bedeian (1988), mengatakan pengorganisasian adalah suatu proses atau aktivitas yang menghubungkan pekerja dengan pekerjaan untuk melaksanakan tugas organisasi dan mengelompokkan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini nampak bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan menghubungkan antara pekerja dengan pekerjaan, juga pengorganisasian merupakan kegiatan bersama oleh karena itu dilakukan pengelompokan kegiatan-kegiatannya. Koontz, Donnel dan Weihrich (1984), berpendapat pengorganisasian meliputi kegiatan-kegiatan menentukan penggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan, pengelompokkan kegiatan yang dipimpin oleh seorang manajer, dan pelimpahan

wewenang untuk melaksanakannya. Definisi ini menambahkan adanya kegiatan pelimpahan wewenang.

Kapasitas atau kemampuan pengorganisasian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan seorang pemimpin atau kepala sekolah dalam proses pengorganisasian suatu lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

## **B. Proses Pengorganisasian**

Ada tiga tahap utama dalam proses pengorganisasian, Weick (1979), menyebutkan ketiga tahap ini secara khusus sebagai "pemeranan (menghimpun sesuatu bagian dari sejumlah pengalaman untuk diperhatikan lebih lanjut), seleksi (memasukkan seperangkat penafsiran kedalam bagian yang dihimpun) dan retensi (penyimpanan segmen-segmen yang sudah diinterpretasikan untuk pemakaian pada masa mendatang)".

Scott (1961), menyatakan bahwa doktrin klasik organisasi dan manajemen dapat secara langsung dilacak kembali ke minat Taylor atas pengawasan (supervisi) fungsional. Weber dan Taylor menyampaikan teori-teori manajemen dan organisasi yang hampir terkhusus tentang anatomi organisasi formal yang bisa disebut dengan teori-teori struktural klasikal. Pace dan Faules (1998), menyatakan bahwa teori Weber mengenai birokrasi berfokus terutama pada pengorganisasian, teori tersebut merupakan pernyataan terpenting mengenai organisasi formal, pada dasarnya

semua teori organisasi merupakan teori pengelolaan. Pengorganisasian memiliki fokus primer meliputi tindakan mendeterminasi, apa yang hendak dilakukan para individu dalam suatu organisasi, dan bagaimana upaya individual yang harus dikombinasikan dengan upaya terbaik agar memberikan sumbangan pada pencapaian target keorganisasian.

Certo (1994), menyampaikan pandangan tentang lima macam langkah utama dalam proses pengorganisasian yakni ; (1) melakukan refleksi pada rencana dan target, (2) menetapkan tugas-tugas utama, (3) membagikan tugas-tugas utama menjadi tugas-tugas perbagian (*subtasks*), (4) memanfaatkan sumber-sumber daya, dan pedoman-pedoman tugas-tugas perbagian, (5) melakukan evaluasi pada hasil-hasil dari rencana pengorganisasian yang sudah dilakukan.

Dole, dalam Stoner (1989), pengorganisasian meliputi suatu kegiatan yang dilakukan dengan proses multi langkah yaitu : (1) merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) membagi beban kerja dalam aktifitas-aktifitas yang secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang, (3) mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dalam cara yang logis dan efisien, (4) penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi anggota-anggota organisasi dalam suatu kesatuan yang harmonis, (5) memonitor

efektifitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan keefektifan.

Soetopo (2007), mengemukakan bahwa sehubungan dengan kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu ; (1) struktur organisasi, (2) *job deskripsi*, (3) *job analisis*, (4) *analisis of duties*, (5) mekanisme kerja.

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengorganisasian menurut para ahli terdiri dari beberapa aspek yaitu; struktur organisasi, koordinasi, pembagian kerja, wewenang dan kekuasaan, pendelegasian, evaluasi, dan rentang kendali. Oleh sebab peneliti ingin mengetahui kapasitas atau kemampuan pengorganisasian personel di sekolah tersebut dengan indikator; pembagian pekerjaan, penetapan hubungan kerja sama, dan pendelegasian wewenang dengan memadukan teori yang dijelaskan oleh Etzioni (1981), Koontz, Donnel dan Weihrich (1984) sebagaimana telah dipaparkan diatas dan dilandasi oleh teori-teori dari para ahli yang lain seperti dijelaskan dibawah ini :

#### **a. Pembagian Pekerjaan**

Pembagian pekerjaan (*division of labor*) ialah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab melaksanakan tugasnya masing-masing. Tujuannya adalah agar

setiap orang di dalam organisasi memahami siapa yang bertugas dan bertanggung jawab kepada siapa, apa yang dilakukannya, bilamana dilakukan, di mana melakukan, bagaimana melakukan, dan bagaimana biayanya (siadibiya).

Tery (1968) mengatakan bahwa tujuan pengorganisasian adalah untuk membimbing manusia-manusia bekerjasama secara efektif. Seorang manajer harus tahu kegiatan-kegiatan mana yang perlu ditangani, siapa-siapa yang membantu dan siapa-siapa yang dibantu, jalur komunikasi, liku-liku pekerjaan yang harus diikuti, keterangan antar pribadi pegawai dan antar kelompok kerja dan tugas dari kelompok kerja masing-masing. Fayol (1949) mengidentifikasi prinsip-prinsip pembagian pekerjaan sebagai berikut; (1) persiapkanlah dan laksanakanlah rencana operasi dengan cermat, (2) organisasikan faktor-faktor manusia dan material sedemikian rupa, hingga mereka konsisten dengan sasaran-sasaran, sumber-sumber daya dan tuntutan-tuntutan organisasi yang bersangkutan, (3) tetapkanlah sebuah otoritas pemimpin tunggal yang energik seerta kompeten, (4) rumuskanlah keputusan-keputusan yang tepat, khas serta jelas, (5) rumuskan tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban para karyawan dengan jelas, (6) rangsanglah inisiatif dan tanggung jawab, (7) berikanlah imbalan yang layak dan cocok untuk jasa-jasa yang diberikan, (8) gunakanlah sanksi-sanksi terhadap kesalahan-kesalahan dan kekeliruan-kekeliruan mereka, (9)



hindarilah pengaturan-pengaturan berlebihan, kekakuan-kekakuan dalam birokrasi (*red tape*) dan pekerjaan administratif yang berlebihan.

Taylor (1947) menganggap seni manajemen sebagai upaya untuk membentuk hubungan-hubungan antara para manajer dan para karyawan. Dalam rangka menguji seorang manajer yang baik, dinyatakan bahwa sukses tergantung pada tingkat kepuasan, baik dari pihak majikan maupun pihak karyawan dapat dicapai. Menurut pandangan Taylor kepuasan tergantung pada sebuah struktur keorganisasian yang mempunyai pembagian kerja yang berlandaskan spesialisasi fungsional, karyawan yang kapabel yang ditempatkan pada posisi-posisi khusus, dan koordinasi efektif dari semua fungsi yang ada. Dengan cara demikian, pengorganisasian menjadi sebuah alat untuk mencapai efisiensi lebih besar, melalui penekanan biaya.

Pembagian tugas atau pekerjaan hendaknya dilakukan secara adil (profesional dan proporsional). Profesional dalam hal ini dapat diartikan menempatkan seseorang sesuai dengan masing-masing keahlian, latar belakan pendidikan, dan pengalaman yang dimilikinya. Proporsional artinya ada keseimbangan yang rasional (masuk akal) dalam pembagian tugas. Maksudnya, jumlah tugas, tingkat kesulitan tugas, waktu penyelesaian tugas disesuaikan dengan kemampuan orang yang akan diberi tugas dan mendapatkan

penghargaan yang layak. Tugas yang terlalu ringan dan kurang menantang membuat orang kurang terangsang untuk mengerjakannya. Sebaliknya, tugas yang terlalu berat dan sangat menantang membuat orang menjadi putus asa (frustasi) mengerjakannya. Demikian pula dalam hal penghargaan.

Dalam pembagian pekerjaan atau tugas, Usman (2006), mengatakan agar tidak terjadi kekacauan dalam menjalankan tugas, maka tugas-tugas harus digambarkan (*job description*) dengan jelas dan tegas agar tidak menimbulkan interpretasi. Adanya berbagai interpretasi dapat menyebabkan tugas-tugas menjadi tumpang tindih (*over lapping*) yang akhirnya dapat menimbulkan konflik antar anggota organisasi. Agar seorang manajer profesional dan proporsional dalam membagi tugas maka ia harus membuat analisis tugas (*job analysis*).

Muhyadi (1989), mengatakan bahwa dalam sebuah organisasi sekolah dijumpai berbagai macam dan jenis pekerjaan. Jumlah, macam, dan jenis pekerjaan yang ada bergantung kepada karakteristik, tingkat kompleksitas, dan besar kecilnya organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian karena kompleksnya tugas-tugas tersebut, agar guru bisa bekerja secara profesional, maka kepala sekolah dapat merumuskan macam, jenis, dan jumlah pekerjaan yang akan dikerjakan oleh para guru dan staf lainnya. Jika tugas-tugas telah dirumuskan maka selanjutnya dibuat uraian

tugas (*job description*) dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan agar lebih khusus (*job specification*). Uraian tugas dan spesifikasi tugas tersebut dibuat dalam satu daftar kegiatan guru dan staf sehingga berbentuk satuan kerja atau pekerjaan.

Uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan akan dapat menghasilkan produktifitas yang lebih besar yang diperlukan bagi manusia untuk bidang-bidang seni, ilmu, dan pendidikan, (Stoner, 1989), walaupun hal tersebut Marx & Engles (dalam Stoner) memandang bahwa pembagian pekerjaan yang paling umum adalah merupakan sumber ketersaingan dan pembelengguan individu. Seluruh pekerjaan dalam organisasi tidak dapat dikerjakan secara sendiri, melainkan dikerjakan secara bersama-sama oleh anggota organisasi, sehingga dengan demikian mutlak diperlukan adanya pembagian pekerjaan.

#### **b. Penetapan Hubungan Kerjasama**

Dalam menciptakan hubungan intern sekolah perlu berinteraksi untuk melakukan komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik dapat ditunjukkan dengan menaruh kepercayaan kepada bawahannya. Hal ini terbukti bahwa suatu kegiatan manajerial gagal karena tidak adanya kepercayaan seorang pimpinan terhadap bawahannya. Nawawi (1984), menjelaskan komunikasi atau hubungan intern sekolah dapat berupa proses penyamaan atau permintaan informasi antar personel dalam suatu organisasi, yaitu

atar guru dengan kepala sekolah, guru dengan sesama guru lainnya, kepala sekolah dan staf administrasi lainnya dalam organisasi sekolah. Abizar (1988), komunikasi yang berlangsung dalam organisasi pendidikan hendaknya bersifat hubungan interpersonal yakni hubungan yang didasarkan atas komponen-komponen yang saling mempengaruhi satu sama lain dan membentuk keseluruhan sebagai analisis. Dalam hubungannya dengan komunikasi interpretasi semuanya bersumber dari konsep diri. Terdapat saling hubungan antara konsep diri dengan apa yang orang lain pikirkan mengenai kita. Kita memprosentasikan diri pada orang lain, dan ini mempengaruhi impresi orang terhadap kita, sesuai dengan yang pada langkah selanjutnya reaksi orang terhadap kita sesuai dengan impresinya, mempengaruhi konsep kita tentang diri.

Atas dasar peran timbal balik tersebut, komunikasi interpersonal fungsinya adalah konsensus mengenai konsep diri strukturnya adalah hubungan kerjasama. Rogert (dalam Muhammad, 1988) mengemukakan hubungan interpersonal bisa terjadi secara efektif jika kedua belah pihak bisa memenuhi kondisi berikut; (a) bertemu langsung secara personal, (b) empati pada pribadi lain secara tepat, (c) menghargai sesama, bersifat positif serta wajar tanpa menilai, (d) menghayati pengalaman sesama dengan sungguh-sungguh, empati pada sesama dan bersikap menerima, (e) merasa saling menjaga iklim yang

mendukung, keterbukaan dan mengurangi gangguan yang berarti, (f) memperkuat perasaan aman pada yang lain dan memperlihatkan tindakan percaya penuh.

Pace dan Boren (1973), mengemukakan cara-cara untuk menyempurnakan hubungan interpersonal menjadi sempurna apabila kedua belah pihak memahami standar berikut; (a) mengembangkan pertemuan dan mengkomunikasikan perasaan personal pada sesama secara langsung, (b) mengkomunikasikan pemahaman empati dengan pribadi orang lain secara tepat melalui keterbukaan diri, (c) mengkomunikasikan kehangatan pemahaman positif melalui gaya mendengarkan dan berespon tentang orang lain, (d) mengkomunikasikan penerimaan dan keaslian sesama melalui ekspresi penerimaan verbal dan non verbal, (e) berkomunikasi dengan wajar, ramah tamah, menghargai sesama secara positif melalui respon yang tidak menilai, (f) mengkomunikasikan iklim yang mendukung dan keterbukaan melalui konfrontasi membangun, (g) berkomunikasi guna menciptakan kesamaan arti melalui respon yang relevan dan negosiasi arti.

Berdasarkan hubungan interpersonal dalam organisasi sekolah, maka kepala sekolah dapat mengembangkan antara lain; (a) saling keterbukaan para guru sebagai tenaga profesional, (b) memahami dan berespon secara positif mengenai perasaan orang lain, (c) melakukan hubungan kerja sama dengan penuh

keakraban dan saling percaya, (d) berlaku sopan dan ikhlas terhadap sesama guru, pegawai, dan siswa.

Hubungan kerjasama dengan pihak luar sekolah, terutama kepala pihak supervisor cenderung bersifat hubungan profesional. Sergiovanni & Starratt (1988), disebutkan bahwa pemahaman yang lebih baik tentang praktek dunia profesional, perspektif dan teori baru dalam penelitian tentang motivasi untuk bekerja, suatu pandangan yang lebih rasional tentang mengajar dan evaluasi. Hubungan profesional ini membawa kepada peningkatan kemampuan profesi guru atau pertumbuhan profesional kependidikan. Pertumbuhan jabatan ini, guru dituntut untuk bersikap kreatif dan berinisiatif di dalam memecahkan masalah-masalah dalam tugasnya. Oleh karena itu ia dapat bekerja dengan bantuan supervisor pendidikan kearah peningkatan dalam profesinya. Guru-guru tidak dapat menutup diri dan berfikir tradisional, akan menjadi unsur keterbatasan dalam gerak pembaharuan pendidikan dan pembangunan secara keseluruhan.

### **c. Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang artinya adalah ada tugas-tugas pimpinan yang dapat dilimpahkan. Unit yang menerima pelimpahan tersebut harus mampu melaksanakan wewenang dan tugas-tugas yang dilimpahkan. Pendelegasian wewenang diperlukan agar pimpinan atau manajer dapat menggunakan atau

memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki secara optimal. Semakin besar dan luasnya pekerjaan yang harus dikerjakan, maka akan semakin banyak pula tenaga kerja yang dibutuhkan. Pendelegasian wewenang merupakan hal yang sangat penting karena dengan pemberian wewenang seseorang akan mendapat kekuasaan (*power*) dalam rangka pelaksanaan tugasnya. Pendelegasian wewenang erat hubungannya dengan pembagian pekerjaan. Pekerjaan yang telah ditetapkan berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan, maka selanjutnya dibagi-bagikan kepada staf.

Pelimpahan wewenang atau delegasi kekuasaan merupakan salah satu dari sekian prinsip pokok dalam setiap organisasi. Manulang (2005), Kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Kekuasaan atau wewenang itu terdiri dari berbagai aspek, antara lain wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan sumber daya, wewenang memerintah, dan wewenang memakai batas waktu tertentu.

Tery (1968), pendelegasian merupakan suatu faktor yang vital di dalam manajemen, karena : (1) Menetapkan hubungan organisatoris formal diantara anggota-anggota badan usaha, (2) Memberikan kekuasaan manajerial, yakni memberi “senjata” kepada

para manajer agar mereka mampu bertindak apabila keadaannya “memaksa”, dan (3) Mengembangkan bawahan dengan cara memberi izin kepada mereka untuk mengambil keputusan dan menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh dari program-program latihan dan pertemuan-pertemuan.

Robbins (1984) delegasi diartikan dimana seseorang pimpinan memberikan tugas dan wewenang kepada orang lain (staf). Agar pendelegasian tersebut efektif, maka pimpinan harus menerangkan secara terperinci tugas-tugas yang akan didelegasikan dengan baik. Beishline (1957), dalam proses delegasi ada tiga unsur penting atau pokok yaitu; tugas (*responsibility*), kekuasaan (*authority*), dan pertanggungjawaban (*accountability*). Tugas adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pada jabatan tertentu, sedangkan kekuasaan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu yang berhubungan dengan fungsinya. Memberikan pertanggungjawaban berarti memberikan laporan bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya. Jadi pertanggungjawaban adalah pemberian laporan bagaimana tugas-tugas dilaksanakan dan bagaimana cara kekuasaan dipakai.

Dari ketiga uraian unsur delegasi di atas, jelas bahwa tugas dan kekuasaan dapat didelegasikan, sedangkan pertanggungjawaban tidak dapat didelegasikan. Dengan perkataan lain, seorang



pimpinan yang mendelegasikan tugas dan kekuasaan kepada bawahannya tidak berarti mendelegasikan pertanggungjawabannya, melainkan ia tetap bertanggungjawab akan pelaksanaan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Dalam hubungannya dengan organisasi pendidikan, Usman (2006), mengatakan, wewenang merupakan hak yang diserahkan pada seseorang di organisasi guna mengambil keputusan, sedang tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang guna melaksanakan tugasnya. Seorang kepala sekolah bisa melimpahkan wewenang kepada bawahan yang telah ditunjuk, akan tetapi melimpahkan tanggung jawabnya pada bawahan tidak boleh misalnya kepada wakil kepala sekolah, guru dan karyawan. Wewenang diberikan kepada bawahan agar mempunyai peluang untuk berprestasi, mampu mengambil keputusan secara mandiri, meningkatkan motivasi dan partisipasi bawahan karena telah mendapat kepercayaan dan penghargaan atasannya.

Berikut ini dapat dijelaskan bahwa dalam sebuah organisasi sekolah dijumpai berbagai macam dan jenis pekerjaan. Jumlah, macam, dan jenis pekerjaan yang ada bergantung kepada karakteristik, tingkat kompleksitas, dan besar kecilnya organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian karena kompleksnya tugas-tugas tersebut, agar guru bisa bekerja secara profesional, maka kepala sekolah dapat merumuskan macam, jenis, dan jumlah

pekerjaan yang akan dikerjakan oleh para guru dan staf lainnya. Jika tugas-tugas telah dirumuskan maka selanjutnya dibuat uraian tugas (*job description*) dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan agar lebih khusus (*job specification*). Uraian tugas dan spesifikasi tugas tersebut dibuat dalam satu daftar kegiatan guru dan staf sehingga berbentuk satuan kerja atau pekerjaan.

Kapasitas pengorganisasian personel dalam hal ini adalah kemampuan dari seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam mengorganisir sekolah, yang memerlukan kemampuan untuk mencari sumber-sumber dan memanfaatkannya secara efisien dalam mencapai tujuan tertentu dalam melangsungkan organisasi sekolah yang diukur dengan; pembagian pekerjaan, penetapan hubungan kerjasama dan pendelegasian wewenang.

## *BAB IV*

### *MOTIVASI KERJA*

#### **A. Konsep Motivasi**

Agar mempermudah pemahaman mengenai motivasi, perlu dibedakan pengertian motif, motivasi kerja dan motivasi. Menurut Nawawi sebagaimana dikutip Firmandari (2014), motivasi (*motivation*) berasal dari motif (*motive*) yang berarti alasan, dorongan, maupun sebab seseorang melakukan sesuatu. Motivasi merupakan kondisi yang menyebabkan atau mendorong seseorang melakukan perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung dalam keadaan sadar. Jika motivasi dihubungkan dengan pegawai atau karyawan, maka motivasi merupakan dorongan pada diri pegawai dan lingkungan, yang kemudian diaplikasikan pada kinerja karyawan di perusahaan, untuk mencapai tujuan, baik untuk dirinya ataupun perusahaan.

Siswanto (1989) mengatakan, motivasi bisa diartikan sebagai keadaan mendorong kegiatan, memberikan energi, menyalurkan, dan mengarahkan perilaku pada arah mencapai kebutuhan yang bisa mengurangi ketidak seimbangan atau memberi kepuasan. Motivasi merupakan kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna

mencapai sasaran organisasi disesuaikan kemampuan usaha untuk memuaskan sejumlah individu. Robbins (2005), mengatakan motivasi merupakan kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi sesuai kemampuan usaha untuk memuaskan sejumlah individu. Awal proses motivasi dimulai dari kebutuhan tidak terpuaskan yang bisa memicu ketegangan dan dorongan seseorang guna mencari sasaran jika tercapai kebutuhan dan mengurangi ketegangan. Motivasi disebut tenaga atau dorongan yang menjadi penggerak jiwa dan jasmani untuk bertindak, sehingga motif merupakan "*driving force*" seseorang, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Setiap orang punya motif berbeda satu sama lain.

Sperling (1987) mengartikan motif sebagai kecenderungan untuk melakukan aktivitas, bermula dari dorongan pada diri dan penyesuaian diri sebagai akhir dari motivasi. Penyesuaian diri bertujuan untuk memuaskan motif. Motif merupakan dorongan yang berpangkal pada aktivitas seseorang. Menurut Amirullah dan Budiyo (2004) motivasi (*motivation*) merupakan keadaan yang bisa mendorong maupun memunculkan dorongan. Motivasi juga merupakan energi pembangkit dorongan pada diri (*drive arousal*). Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bisa disimpulkan bahwa motif adalah suatu dorongan kebutuhan pada diri seseorang yang harus dipenuhi supaya seseorang bisa menyesuaikan diri pada

lingkungannya. Sedangkan motivasi adalah kondisi yang bisa menggerakkan seseorang supaya mampu tercapai tujuan dari motifnya. Motivasi kerja, pada lingkungan kerja bisa diartikan sebagai kondisi yang memberikan pengaruh pada mengarahkan, membangkitkan, dan memelihara tindakan seseorang pada lingkungan kerjanya.

Motivasi merupakan *the will to do*, yaitu kemauan maupun dorongan dalam diri manusia yang bisa melakukan tindakan, berbicara dan berpikir melalui cara tertentu guna sasaran tertentu (Donosepoetro, 1982 : Steers, 1985). Motivasi berkaitan pada proses psikologis yang memperlihatkan interaksi antara kebutuhan, sikap, keputusan dan persepsi dalam diri seseorang (Singodimendjo, 1999, Price, 1972). Pada konteks organisasi, motivasi didefinisikan sebagai kesediaan mengeluarkan upaya tingkat tinggi yang mengarah pada tujuan organisasi yang oleh kemampuannya dikondisikan memenuhi kebutuhan individual (Robbins, 1996, Guthrie & Reed, 1996).

Menurut Nurcahyani dan Andyani (2016), motivasi dalam bahasa sederhana bisa dirumuskan sebagai tindakan atau kondisi yang bisa mendorong seseorang melakukan sebuah kegiatan atau pekerjaan semaksimal mungkin guna memproduksi dan berbuat. Seseorang yang mempunyai motivasi rendah cenderung menampilkan perasaan tidak senang dan tidak nyaman pada

pekerjaannya. Semakin besar motivasi individu sebagai karyawan bisa meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Selanjutnya Murty dan Hudiwinarsih sebagaimana dikutip Nurcahyani dan Andyani (2016), kurangnya motivasi kerja yang berasal dari pimpinan perusahaan untuk karyawan bisa menghambat kinerja karyawan dan suasana kerja menjadi tidak kondusif. Motivasi bisa mendorong karyawan tekun dalam bekerja, serta disiplin kerja sehingga bisa tercapai tujuan perusahaan yakni menciptakan suasana kondusif pada lingkungan kerja. Setiap karyawan tidak semua bersedia mengerahkan kemampuannya secara optimal, sehingga diperlukan dorongan dari pihak luar seperti suatu komunikasi intensif agar bisa memunculkan motivasi kerja baik antara pimpinan dengan karyawan ataupun pada sesama karyawan.

Motivasi adalah salah satu faktor penentu keefektifan kerja. Challahan dan Clark (1988), mengemukakan bahwa motivasi merupakan tenaga penarik atau pendorong yang menjadi penyebab tingkah laku pada tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat ditemukan bahwa motivasi adalah suatu bagian terpenting dalam lembaga. Tenaga kependidikan akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan profesional apabila memiliki motivasi yang tinggi.

## **B. Teori-Teori Motivasi**

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi beberapa faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan. Motivasi merupakan faktor dominan yang dapat menggerakkan faktor lainnya pada efektifitas kerja. Sehubungan dengan itu Mataheru (1985), mengatakan: "Para ahli berpendapat bahwa kunci utama performansi pada motivasi untuk bekerja." Motivasi tinggi dari kepala sekolah bisa menuntut prestasi kerja tinggi, prestasi kerja tinggi akan membuat guru merasa puas, dan kepuasan ini terlihat dari sikap guru saat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Motivasi mula-mula muncul karena kebutuhan yang belum terpuaskan (*Unsatisfied need*) kemudian menimbulkan ketegangan (*tension*). Ketegangan tersebut berbagai dorongan (*drives*) yang mengantar pada pemilihan tindakan (*search behavior*), hingga kebutuhan terpenuhi secara memuaskan, dan pada akhirnya bisa mengurangi ketegangan. Robbins (1984 : 27). Motivasi adalah bagian penting pada tiap kegiatan, tanpa motivasi tiak ada kegiatan nyata. Berikut ini akan dipaparkan beberapa teori motivasi yang dikemukakan para ahli antara lain sebagai berikut:

- a. Teori Hirarki Kebutuhan. Maslow (1954), mengemukakan motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk

memenuhi kebutuhan. Selanjutnya Maslow membagi kebutuhan manusia dalam hirarki kebutuhan, ia menyebutkan bahwa motivasi manusia berhubungan dengan lima kebutuhan, yaitu: Kebutuhan fisik (*Physiological need*), Kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*Scurity of safety need*), Kebutuhan bermasyarakat (*Social need*), Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*Esteem need*), dan Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*Self actualization need*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut menurut Maslow, berkembang pada suatu urutan hierarkis, dimana kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling kuat (*prepotent*) sampai terpuaskan. Kebutuhan ini memiliki pengaruh atas kebutuhan lainnya selama kebutuhan tidak terpenuhi. Kebutuhan fisiologis menuntut pemenuhan sebelum semua kebutuhan lainnya. Konsep *prepotency* mengasumsikan bahwa suatu kebutuhan yang terpenuhi bukan lagi merupakan suatu pendorong. Hanya kebutuhan yang tidak terpenuhi yang mendorong seseorang untuk bertindak dan mengarahkan perilaku mereka kepada suatu tujuan.

- b. Teori Kesehatan-Motivator. Herzberg (1966), mencoba menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kebutuhan manusia; (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.

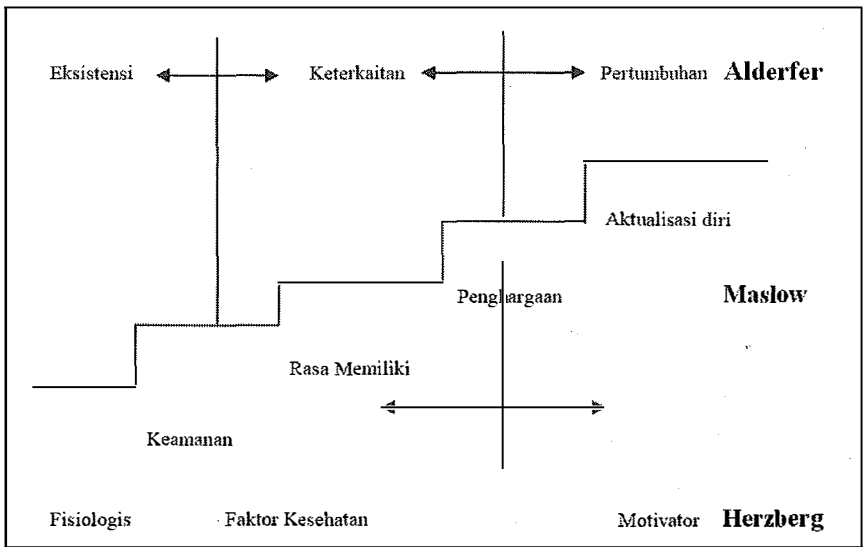


Kepuasan kerja adalah *motivator primer*, dan menurut teorinya, hal itu berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya ketidakpuasan oleh Herzberg disebut faktor *hygiene* pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi, dan itu berkaitan dengan lingkungan. Kedua kebutuhan itu kalau digabungkan terkenal dengan nama *Dua Faktor Teori Motivasi Herzberg*. Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*), dan meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Untuk memelihara atau tetap memiliki pegawai, manajer harus memusatkan perhatian pada faktor-faktor kesehatan; namun untuk membuat pegawai bekerja lebih keras, manajer harus memusatkan perhatian pada motivator. Thoha (1996) teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada dasarnya sama dengan teori yang dikemukakan Maslow. Faktor *hygiene* bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan kerja. Faktor ini tidak berbeda jauh dengan susunan bawah hirarki kebutuhan milik Maslow. Faktor higienis bisa mencegah ketidakpuasan namun bukan penyebab terjadinya kepuasan. Herzberg mengatakan bahwa faktor ini tidak bisa memotivasi para karyawan untuk

bekerja. Faktor yang bisa memotivasi karyawan adalah *motivator*, yang sama atau setingkat lebih tinggi dari hirarki kebutuhan kepunyaan Maslow. Berdasarkan teori Herzberg, supaya para karyawan bisa memiliki motivasi, hendaknya memiliki pekerjaan yang selalu memunculkan dorongan untuk berprestasi.

- c. Teori ERG. Perluasan teori Herzberg dan Maslow datang dari Alderfer. Dia membuat suatu rumusan model penggolongan kebutuhan sesuai dengan bukti-bukti empiris yang ada. Sama dengan Maslow dan Herzberg, Alderfer merasa bahwa nilai tertentu pada penggolongan kebutuhan-kebutuhan serta terdapat suatu perbedaan antara kebutuhan-kebutuhan pada tatanan paling bawah dengan kebutuhan-kebutuhan yang berada di tatanan paling atas. Alderfer (1972), menyampaikan tiga kategori kebutuhan. Ada tiga kebutuhan, dimana ketiga kebutuhan tersebut antara lain *existence* atau eksistensi (*E*), *relatedness* atau keterkaitan (*R*), dan *growth* atau pertumbuhan (*G*). Eksistensi mencakup kebutuhan fisiologis contohnya rasa haus, rasa lapar, dan seks, serta kebutuhan materi contohnya gaji dan lingkungan kerja yang nyaman. Kebutuhan menyangkut hubungan kita dengan orang-orang terpenting kita, layaknya sahabat, anggota keluarga, dan penyedia tempat kerja. Kebutuhan meliputi keinginan kita pada urusan produktif dan

kreatif dengan memaksimalkan segenap kesanggupan kita. Ketiga kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan yang disampaikan Maslow. Pace dan Faules (2000) mengemukakan, konsep kebutuhan ERG ialah bentuk penghalusan sistem kebutuhan Maslow, akan tetapi berbeda pada dua spek. Alderfer mengatakan bila kebutuhan tidak terpenuhi kategori-kategori kebutuhan lainnya masih penting dan harus dipenuhi guna mencapai tujuan. Meskipun kebutuhan terpenuhi, kebutuhan berlangsung terus karena memberikan pengaruh kuat pada pengambilan keputusan.



Gambar 3.1. Tiga Teori Kebutuhan

d. Teori Harapan. Vroom (1964), mengembangkan teori motivasi yang didasarkan pada jenis-jenis pilihan orang guna menggapai suatu tujuan. Teori harapan (*expectancy theory*) mempunyai tiga asumsi pokok: (1) Setiap individu percaya jika ia berperilaku tertentu ia akan mendapat hasil tertentu. Inilah yang disebut sebagai sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*); (2) Setiap hasil memiliki nilai ataupun daya tarik terhadap orang tertentu. Bagian ini disebut sebagai valensi (*valence*). Valensi merupakan nilai yang diberikan orang pada suatu hasil yang sebelumnya diharapkan; (3) Setiap hasil berhubungan dengan suatu persepsi tentang seberapa sulit menggapai hasil tersebut. Ini disebut sebagai harapan usaha (*effort expectancy*). Analisis Nadler dan Lawler (1976) atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka untuk memperoleh motivasi maksimal dari pegawai: (1) Pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai. Lebih mudah untuk menemukan apa yang orang inginkan dari pada mengubah mereka menginginkan apa yang anda tawarkan. Jadi manajer yang lebih terampil menekankan analisis kebutuhan dari pada mengubah keinginan pegawai; (2) Definisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan dari pegawai; (3) Pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh

pegawai. Bila seseorang merasa bahwa tingkat kinerja yang diharapkan lebih tinggi dari pada yang dapat ia lakukan, motivasi untuk melakukannya akan lebih rendah; (4) Kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan; (5) Pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting, ganjaran yang sepele, konon, menghasilkan usaha yang sepele juga. Orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan dari pada orang yang berkinerja rendah serta (6) Temukanlah sebuah sistem ganjaran yang adil, bukan yang sama rata. Orang dan organisasi biasanya memperoleh apa yang sepatutnya mereka peroleh, bukan apa yang mereka inginkan. Berdasarkan beberapa teori motivasi tersebut, pada prinsipnya motif adalah hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Bertolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabungkan berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Siagian (2005), mengatakan terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang karyawan. Menurut model ini,

motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Adapun yang termasuk pada faktor-faktor internal adalah; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku serta cara penerapannya.

### **C. Motivasi Kerja Guru**

Definisi dari motivasi kerja guru ialah faktor -faktor pendorong seorang guru melaksanakan pekerjaannya, dengan lebih bersemangat sehingga bisa memperoleh prestasi lebih baik dibanding sebelumnya. Faktor-faktor tersebut antara lain: a. Faktor intrinsik, yakni faktor-faktor memuaskan yang berasal dari dirinya. Indikator intrinsik yakni keinginan berprestasi, maju dan mempunyai kehidupan pribadi. b. Faktor ekstrinsik, yakni faktor-faktor luar yang akan mempengaruhi semangat seorang guru saat bekerja. Indikator ekstrinsik yakni pekerjaan, status kerja, tempat kerja, keamanan pekerjaan, gaji yang layak, pengakuan, penghargaan kepercayaan melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan yang adil dan baik, dan kebijaksanaan administrasi. Peranan

motivasi dalam dunia kerja sangat penting, pekerja akan lebih giat dan tekun jika mempunyai motivasi yang tinggi pada dirinya. Pekerja adalah bagian komponen penting pada suatu organisasi kerjanya. Motivasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh organisasi kerja. Pendapat Hackman yang dikutip oleh Steer dkk (1985), mengemukakan 4 (empat) komponen penting yang bisa meningkatkan motivasi kerja pekerja yakni: a. Dimensi inti pekerjaan b. Keadaan kritis suatu pekerjaan menurut kacamata psikologis c. Hasil kerja serta kepribadian d. Pertumbuhan kuat kebutuhan individu. Ada beberapa kesamaan pendapat yang bisa diambil yakni motivasi muncul akibat kebutuhan dalam diri seseorang harus dipenuhi. Kebutuhan inilah yang menjadi pendorong seseorang berbuat ataupun bertingkah laku. Faktor dalam atau luar individu berpengaruh pada tinggi rendahnya motivasi seseorang.

Sebagaimana diterangkan diatas, motivasi kerja dalam kaitannya dengan lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Berdasarkan teori motivasi sebagaimana diuraikan diatas, terutama teori Herzberg yang terkenal dengan nama *Dua Faktor Teori Motivai Herzberg*. Mulyasa (2006), mengemukakan beberapa prinsip yang bisa diterapkan untuk memotivasi tenaga

kependidikan supaya mau dan mampu melakukan peningkatan kinerja, diantaranya; (a) Tenaga kependidikan bisa bekerja lebih giat jika kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan. (b) Tujuan kegiatan perlu disusun secara jelas dan diinformasikan pada tenaga kependidikan agar mereka mengetahui apa tujuan dia bekerja. Tenaga kependidikan bisa dilibatkan pada penyusunan tujuan tersebut. (c) Tenaga kependidikan wajib diberitahu hasil dari pekerjaannya. (d) Diberikannya hadiah lebih baik dari hukuman, akan tetapi hukuman juga diperlukan pada waktu tertentu. (e) Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan. (f) Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya. (g) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan dari tenaga kependidikan dengan cara memberikan rasa aman, memperhatikan kondisi fisiknya, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa agar setiap tenaga kependidikan pernah mendapat kepuasan dan penghargaan.

Menurut Owens (1981) ada dua jenis motivasi yaitu intrinsik dan ekstrinsik yang dijelaskan sebagaimana berikut :

- a. Motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya tenaga kependidikan melakukan kegiatan karena ingin menguasai suatu ketrampilan



tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Whyte (1959), dorongan utama tindakan manusia adalah keinginan akan kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan mengendalikan faktor-faktor lingkungan baik faktor fisik maupun faktor sosial. Orang-orang yang memiliki motif ini tidak ingin menunggu terjadinya hal-hal secara pasif; mereka ingin dapat mengubah lingkungan dan berusaha mewujudkan sesuatu. McClland (1961) kebutuhan berprestasi merupakan motif manusia yang jelas yang dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lain, motif berprestasi ini dapat diidentifikasi dan dinilai dalam setiap kelompok. Orang-orang yang bermotivasi prestasi adalah bahwa mereka tampak lebih menyukai prestise pribadi dari pada ganjaran keberhasilan. Bukan berarti bahwa mereka menolak ganjaran, tetapi ganjaran itu tidak sepenting pencapaian hasil itu sendiri. Mereka lebih merasa puas memperoleh keberhasilan dalam memecahkan masalah yang sukar dari pada pujian yang diterima. Bagi orang-orang yang bermotivasi prestasi, uang hanya bernilai sebagai ukuran prestasi mereka. Uang merupakan alat bagi mereka untuk menilai kemajuan dan membandingkan prestasi mereka dengan prestasi orang lain. Mulyasa (2006), mengatakan bahwa motivasi instrinsik pada umumnya lebih menguntungkan karena biasanya dapat bertahan lebih lama. Motivasi instrinsik muncul

dari dalam diri tenaga kependidikan, sedang motivasi ekstrinsik dapat diberikan oleh manajer dengan jalan mengatur kondisi dan situasi yang tenang dan menyenangkan. Dalam kaitan ini manajer dituntut untuk memiliki kemampuan memotivasi tenaga kependidikan agar mereka mau dan mampu mengembangkan dirinya secara optimal. Guru saat berkedudukan menjadi karyawan atau pekerja memerlukan pula lima kebutuhan berdasarkan teori Maslow. Akan tetapi yang paling penting adalah motivasi yang berasal dari dirinya sendiri (motivasi intrinsik), sebagaimana pendapat Terry yang dikutip oleh Winardi (1977), bahwa motivasi paling berhasil merupakan pengarahan diri sendiri yang dilakukan pekerja itu sendiri. Keinginan atau dorongan harus datang dari diri individu itu sendiri dan bukan kekuatan dari luar yakni dari orang lain.

- b. Motivasi Ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik didapat dari lingkungan luar seseorang, misalnya keinginan bekerja tenaga kependidikan karena ingin pujian atau memperoleh hadiah dari manajer atau pemimpinnya. Barnard dalam Steers (1980), seseorang cenderung ikut pada kegiatan organisasi terbatas pada anggapan tentang imbalan bekerja yang mereka terima sama dengan usaha (kontribusi) yang mereka berikan. Karena itu motivasi serta sasaran seseorang dalam bekerja merupakan faktor penting untuk memahami tingkah laku manusia serta prestasi organisasi.

Berdasarkan pendapat ini seseorang mempunyai motif tertentu saat bekerja di suatu organisasi dengan anggapan, kebutuhannya bisa terpenuhi melalui organisasi. Hersey dan Blanchard (1982), melaporkan hasil penelitian yang dilaksanakan secara ekstensif tentang insentif bayaran oleh Whyte, dalam penelitian tersebut Whyte telah menemukan fakta bahwa uang, alat motivasi terpercaya sejak lama, bukanlah sehebat yang diduga, khususnya bagi karyawan produksi. Meskipun para karyawan berkeinginan meningkatkan posisi keuangan mereka, tetapi masih banyak pertimbangan lainnya, seperti pendapat rekan sekerja, ketahanan dan kesenangan mereka dalam pekerjaan, jaminan jangka panjang, yang menyebabkan mereka tidak memberikan tanggapan langsung, otomatis, dan positif terhadap program insentif. Menurut Gellerman (1968), karakteristik uang yang paling *subtle* dan penting adalah kuasanya sebagai suatu simbol. Kuasa uang yang paling jelas adalah nilai pasarnya (*market value*), yaitu hal-hal yang dapat dibeli dengan uang bukan uang itu sendiri yang memberinya nilai, tetapi kuasa simbol uang tidak terbatas pada nilai pasarnya. Karena uang tidak memiliki arti instrinsik, maka uang dapat mewakili hampir setiap kebutuhan yang diinginkan seseorang. Dengan kata lain, uang dapat berarti apa saja yang diinginkan orang. Manulang (2005), dalam memberikan

motivasi kepada pegawai haruslah diselidiki daya perangsang mana yang lebih ampuh untuk diterapkan dan lebih ditekankan. Dalam garis besarnya, jenis-jenis insentif itu dapat digolongkan ke dalam tiga golongan yaitu ; *material incentive*, *semi material incentive*, dan *nonmaterial incentive*. Segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang, termasuk ke dalam *material incentive*, sebaliknya semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang termasuk dalam jenis motivasi yang *nonmaterial incentive*. Seluruh jenis-jenis perangsang yang tidak termasuk ke dalam salah satu golongan daya perangsang di atas, tergolong ke dalam *nonmaterial incentive*. Motivasi atau daya perangsang ini meliputi imbalan yang layak, kesempatan promosi dan pengakuan, kenyamanan lingkungan kerja, kebanggaan, keteladanan dan dukungan. Aggraeni mengatakan, motivasi kuat sebagai dorongan pada diri pegawai dalam melaksanakan tugas sebaik-baiknya agar tercapai tujuan kepuasan pegawai. Jika seseorang termotivasi, pegawai mencoba kuat akibat adanya motivasi yang berpengaruh pada timbulnya perilaku mengarah pada tujuan dengan penuh komitmen hingga tercapai tujuan yang diinginkan. Cara paling efektif agar meningkatkan motivasi pegawai dengan kepemimpinan dan motivasi karena merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Pemberian *rewards* kepada pegawai harus

bisa membuat pegawai termotivasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Dari beberapa uraian diatas, menunjukkan bahwa perilaku pegawai pada hakikatnya adalah penampilan kerja yang didorong oleh suatu keinginan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Jika kebutuhan itu merupakan faktor penyebab lahirnya perilaku pegawai, maka dapat dipastikan bahwa kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu, akan merupakan daya dorong yang menggerakkan untuk bekerja kearah tercapainya tujuan. Selanjutnya apabila kebutuhan yang paling kuat telah terpenuhi biasanya kekuatan kebutuhan yang tinggi akan bergeser kepada kebutuhan lain. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang sangat penting, karena dapat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas kepala sekolah. Oleh sebab itu kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan motivasi kerja bawahannya yaitu guru dan karyawan serta harus memiliki kemampuan didalam memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan motivasi, terutama memahami kebutuhan yang di manifestasikan melalui perilaku guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas. Perilaku pegawai dalam suatu organisasi akan muncul karena adanya interaksi secara vertikal dan horizontal antara pimpinan dengan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan. Perilaku itu sendiri ditampilkan sesuai dengan sistem nilai atau aturan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sekolah yang

mempunyai latar belakang dorongan yang berbeda satu dengan lainnya karena keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda pula. Motivasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu dorongan untuk bekerja, atau unsur yang membangkitkan, mengarahkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi kerja adalah total skor yang diperoleh dari jawaban responden yang merupakan skor penilaian kemauan mereka dalam bertugas dengan indikator sebagai berikut: *Pertama* Motivasi intrinsik terdiri dari; keinginan berprestasi, tanggung jawab, keinginan sukses dalam KBM, pengalaman mengajar, percaya diri. *Kedua* Motivasi ekstrinsik terdiri dari; imbalan yang layak, pengakuan, dukungan dari kepala sekolah, kondisi kerja, peluang untuk tumbuh, kenaikan pangkat, keamanan kerja, dan kehidupan pribadi.

## BAB V

# PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU

### A. Konsep Peningkatan Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru dalam istilah yang lain disebut kemampuan profesional guru. Bafadal (2006) menjelaskan, peningkatan kemampuan berkaitan dengan profesional guru didefinisikan sebagai upaya membantu para guru dari yang belum matang ke arah matang, awalnya tidak mampu mengelola sendiri jadi mampu mengelola sendiri, belum memenuhi kualifikasi beralih ke memenuhi kualifikasi, yang belum terakreditasi lalu terakreditasi. Kemampuan mengelola sendiri, kematangan dan pemenuhan kualifikasi adalah ciri-ciri profesionalisme. Oleh sebab itu peningkatan kemampuan berkaitan dengan profesional guru bisa didefinisikan sebagai upaya membantu guru dari yang belum profesional ke profesional.

Menurut Harris dkk. (1979), kemampuan (*competence*) adalah gambaran perilaku yang dihubungkan dengan performansi dalam konteks pekerjaan dimana perilaku guru mengandung pola performansi fungsional secara sejati yang benar-benar merupakan

tugas yang relevan, dan bekerja secara sistematis dengan siswa pada periode belajar. Kemampuan guru tampak pada bagaimana ia memberikan konsultasi secara teratur, memuji dan menerangkan kembali, dan memberikan tantangan pada para siswa untuk melakukan belajar di luar tugas-tugas yang ditetapkan. Bahcri (2006), upaya untuk memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan minimal memilah dan memilih guru melalui uji kompetensi menuju terbentuknya guru profesional, merupakan indikator penting dalam meningkatkan pendidikan bermutu yang akan menghasilkan sumber daya yang bermutu pula, pada akhirnya akan mengangkat kualitas bangsa. Indikator kualitas suatu bangsa salah satunya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Sedangkan indikator sumber daya manusia ditentukan oleh mutu pendidikan masyarakatnya. Tinggi rendahnya mutu pendidikan tak dapat dielakkan salah satu penentunya adalah guru.

## **B. Guru Profesional**

Menghadapi banyaknya tantangan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, sangat diperlukan kualitas guru yang bisa mewujudkan kinerja profesional, modern, pada nuansa pendidikan melalui dukungan kesejahteraan memadai dan dalam lingkungan kepastian hukum. Surya (2006) menjelaskan, guru merupakan sebutan untuk jabatan, profesi dan posisi seseorang yang



mengabdikan dirinya pada bidang pendidikan dengan interaksi edukatif terpola, sistematis dan formal.

Guru profesional tercermin pada penampilan pelaksanaan pengabdian akan tugas-tugas yang ditandai melalui keahlian baik materi maupun metode, rasa tanggung jawab, pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual, dan kesejawatan yang merupakan rasa kebersamaan sesama guru.

Pada UU Guru dan Dosen (pada pasal 7 ayat 1) prinsip profesional yang dimiliki guru mencakup karakteristik berikut; (a) mempunyai bakat, minat dan panggilan idealisme, (b) mempunyai kualifikasi pendidikan serta latar belakang pendidikan yang sesuai bidang tugas, (c) mempunyai kompetensi sesuai bidang tugas, (d) mempunyai ikatan kesejawatan serta kode etik profesi, (e) bertanggung jawab pada pelaksanaan tugas keprofesionalan, (f) mendapatkan penghasilan sesuai prestasi kerja, (g) mempunyai kesempatan mengembangkan profesi berkelanjutan, (h) mempunyai jaminan atas perlindungan hukum saat melaksanakan tugas keprofesionalan, dan (i) mempunyai organisasi profesi yang memiliki kewenangan mengelola hal-hal berkaitan keprofesian.

Moor (Sutisno, 1985) menjelaskan profesi dengan ciri-ciri seperti : (a) Seorang profesional menggunakan waktu penuh untuk menjalankan tugasnya (pekerjaannya). (b) Ia terikat oleh suatu panggilan hidup dan dalam hal ini memerlukan pekerjaannya

sebagai perangkat kepatuhan dan perilaku. (c) Ia anggota organisasi yang profesional yang formal. (d) Ia menguasai pengetahuan yang berguna dan ketrampilan atas dasar latihan spesialisasi atau pendidikan yang sangat khusus. (e) Ia terikat oleh syarat-syarat kompetensi kesadaran prestasi dan pengabdian. (f) Ia memperoleh otonomi berdasarkan spesialisasi teknis yang tinggi sekali.

### **C. Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru**

Pemerintah berupaya meningkatkan kualifikasi serta persyaratan jenjang pendidikan dengan meningkatkan profesionalisme guru dari jenjang sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Program penyetaraan untuk guru-guru sekolah dasar harus Diploma II, guru-guru sekolah lanjutan tingkat pertama harus Diploma III dan guru-guru sekolah lanjutan tingkat atas haruslah Strata I (sarjana). Walaupun demikian, penyetaraan ini tidak banyak memberikan arti, jika seorang guru kurang mempunyai daya untuk berubah.

Selain penyetaraan guru-guru sesuai tingkatan sekolahnya, upaya selanjutnya yang dilakukan pemerintah ialah program sertifikasi. Program sertifikasi sudah dilakukan melalui proyek Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar (ADB Loan 1442-INO) oleh Direktorat Pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam (Dit Binrua) dan sudah melatih 805 guru Madrasah Ibtidaiyah dan 2.646 guru Madrasah Tsanawiyah dari 15 Kabupaten di 6 wilayah propinsi

yakni, Jawa Barat, Lampung, Jawa Tengah, Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat dan Kalimantan Selatan (Pantiwati, 2001). Maister (1997), berpendapat bahwa profesionalisme bukan hanya sekedar pengetahuan tentang teknologi dan manajemen akan tetapi lebih pada menerapkan sikap dan pengembangan profesionalisme tidak hanya mempunyai ketrampilan tinggi namun tingkah laku yang telah dipersyaratkan.

Arifin (2000), mengatakan bahwa guru yang profesional di Indonesia harus memiliki; (1) dasar ilmu yang kuat sebagai bentuk pengabdian pada masyarakat yang paham pengetahuan dan teknologi; (2) penguasaan terhadap kiat-kiat profesi yang didasarkan pada riset serta praksis pendidikan yang telah terjadi di lapangan yang sifatnya ilmiah; (3) pengembangan secara terus menerus pada kemampuan profesional guru. Profesi guru serta ilmu pendidikan terikat kakunya birokratis dan lemahnya manajemen pendidikan.

Menurut Bafadal (2006), ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru diantaranya sebagai berikut: (1) Peningkatan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui program penyetaraan bagi guru-guru yang memiliki kualifikasi DIII agar mengikuti penyetaraan S1/Akta IV; (2) Peningkatan profesionalisme guru melalui PKG (Pemantapan Kerja Guru), dan KKG (Kelompok Kerja Guru); (3) Peningkatan profesionalisme guru yang sifatnya

khusus, bisa dilakukan kepala sekolah dengan mengikut sertakan guru-guru melalui penataran, pelatihan dan seminar-seminar; (4) Peningkatan profesionalisme guru melalui supervisi pendidikan; (5) Peningkatan profesionalisme guru melalui program sertifikasi; (6) Peningkatan profesionalisme guru melalui (MGMP) musyawarah guru mata pelajaran.

Sehubungan dengan peningkatan profesionalisme guru sebagai variabel independen dalam peneltian ini, peneliti akan mengkaji dua sub variabel peningkatan profesionalisme guru sebagaimana telah disebutkan oleh para ahli diatas yaitu; peningkatan profesionalisme guru melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan peningkatan profesionalisme guru melalui supervisi pendidikan.

#### **D. Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)**

Supriadi (1998), mengatakan selain upaya sertifikasi terhadap guru upaya lain yang sudah dilakukan di Indonesia guna meningkatkan profesionalisme guru, contohnya MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), PKG (Pusat Kegiatan Guru), dan KKG (Kelompok Kerja Guru) yang memungkinkan guru berbagi pengalaman pemecahan masalah-masalah yang terjadi saat kegiatan mengajarnya.

Profesionalisasi dipandang sebagai proses yang terjadi secara terus menerus. Pada proses ini terjadi pendidikan prajabatan, pembinaan yang berasal dari organisasi profesi serta tempat kerja, pendidikan dalam jabatan seperti penataran, penghargaan masyarakat pada profesi keguruan, sertifikasi, penegakan pada kode etik profesi, peningkatan kualitas calon guru, gaji, dan lain-lain secara bersamaan berpengaruh pada pengembangan profesionalisme guru. Usaha meningkatkan profesionalisme guru adalah tanggung jawab bersama instansi pembina guru (yayasan swasta atau Depdiknas), PGRI, LPTK lembaga penghasil guru, dan masyarakat.

Menurut Achmad (2004), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) adalah forum atau wadah profesional bagi guru mata pelajaran pada suatu wilayah kecamatan/sanggar/ gugus sekolah/kabupaten/kota. Ruang lingkupnya antara lain guru mata pelajaran Pegawai Negeri Sipil (PNS) ataupun guru honorer atau tidak tetap. Prinsip kerjanya merupakan cerminan kegiatan pada semboyan "dari, oleh, untuk guru" yang berasal dari semua sekolah. Karena itu, MGMP adalah organisasi nonstruktural mandiri, yang berasaskan kekeluargaan dan tidak berhubungan secara hirarki dengan lembaga lain.

Nuryadin (2007), berpendapat MGMP merupakan sebuah tempat besar yang tersebar, dari tingkat gugus, kota/kabupaten

bahkan provinsi. Meskipun demikian wadah ini dikatakan kecil karena MGMP terbagi menjadi beberapa rumpun mata pelajaran, berbeda setiap mata pelajaran serta tingkat cakupan daerahnya, kegiatan yang dilaksanakan cenderung parsial karena pengelolaannya terpisah,. Ini menimbulkan rendahnya nilai tawar wadah ini. Untuk menghadapi hal demikian diperlukan manajemen yang bisa menyatukan forum ini agar memperkokoh keberadaannya.

Tujuan diselenggarakannya MGMP antara lain: (1) Memotivasi guru agar meningkatkan keterampilan dan kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pembuatan evaluasi program pembelajaran untuk meningkatkan keyakinan diri guru profesional; (2) Menyatakan kemahiran dan kemampuan guru pada pelaksanaan pembelajaran agar bisa menunjang usaha pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan; (3) Mendiskusikan permasalahan yang dialami dan dihadapi guru saat melakukan tugas sehari-hari serta mencari alternatif solusi pemecahan sesuai karakteristik masing-masing mata pelajaran, kondisi sekolah, lingkungannya dan guru; (4) Membantu guru mendapatkan informasi mengenai teknis edukatif berkaitan dengan kegiatan teknologi dan ilmu pengetahuan, metodologi, kegiatan kurikulum dan sistem pengujian sesuai mata pelajaran bersangkutan; (5) Saling berbagi pengalaman dan informasi simposium, hasil

lokakarya, diklat, seminar, referensi, *classroom action research*, dan kegiatan profesional lainnya yang dibahas bersama serta (6) Mampu merumuskan dan menjabarkan agenda reformasi sekolah (*school reform*), terkhusus pada *focus classroom reform*, agar berproses pada reorientasi pada efektifitas pembelajaran.

Berdasarkan peran dan tujuan di atas, Achmad (2004) mengemukakan beberapa fungsi MGMP, yakni: (1) Menyusun program jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang, tempat kegiatan secara rutin dan mengatur jadwal; (2) Memotivasi guru untuk mengikuti kegiatan rutin MGMP baik di tingkat sekolah, kota maupun wilayah; (3) Meningkatkan kompetensi profesionalisme guru pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi/pengujian pembelajaran di kelas, agar bisa mengupayakan pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah; (4) Mengembangkan pembelajaran yang efektif dalam program layanan supervisi akademik klinis; (5) Melakukan Satuan Pelajaran (Satpel), Rencana Pembelajaran (Renpel), Analisis Materi Pelajaran (AMP), Program Semester (Prosem), Program Tahunan (Prota), dan mengembangkan silabus; (6) Mengupayakan simposium, lokakarya, dan sejenisnya didasarkan pada inovasi manajemen pembelajaran efektif dan manajemen kelas, (seperti: hasil studi komparasi, PAKEM-Pendekatan Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan-, *joyful and quantum learning*, hasil *classroom*

*action research*, atau berbagai macam studi informasi yang berasal dari berbagai nara sumber, dan lain-lain) serta (7) Merumuskan model pembelajaran variatif dan alat-alat peraga praktik pembelajaran program *Broad Based Education* (BBE) atau *High Based Education* (HBE) atau peningkatan *Life Skill*

## **E. Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Pengajaran**

- a. Pengertian Supervisi. Konsep supervisi modern dikemukakan oleh Wiles (1967) mengisyaratkan layanan supervisi lingkungannya keseluruhan situasi proses belajar mengajar (*student, techniques, teacher, method, material, goal, and environment*). Situasi belajar mengajar ini yang harus ditingkatkan dan diperbaiki melalui layanan supervisi. Layanan supervisi meliputi seluruh aspek penyelenggaraan pengajaran dan pendidikan di sekolah. Sergiovani dan Starrat (1993), menyatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik di sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Selanjutnya Glickman (2004) mengatakan sebagai



berikut : *"Supervision is the function in school that draws together the discrete elements of instructional effectiveness into whole-school action"*. Supervisi dalam sekolah berfungsi menggabungkan elemen-elemen penting instruksional yang efektif dalam keseluruhan kegiatan sekolah. Glickman juga menjelaskan, supervisor didefinisikan sebagai orang yang bertanggungjawab dalam memperbaiki pengajaran guru. Supervisor bisa seorang kepala sekolah, ahli-ahli bidang tertentu, asisten kepala sekolah, kepala departemen, guru kepala, atau kantor konsultan pusat. Mantja (2007) mengatakan supervisi didefinisikan sebagai kegiatan seorang supervisor (jabatan resmi) untuk perbaikan pada proses belajar mengajar (PBM). Tujuan ganda yang wajib diwujudkan supervisi, yakni perbaikan pada guru dan murid serta peningkatan mutu pendidikan. Selanjutnya konsepsi supervisi berkembang guna mengakomodasikan kegiatan pembelajaran dan pengajaran, sehingga diperoleh rumusan bahwa setiap layanan yang diberikan pada guru hasil akhirnya digunakan untuk perbaikan (peningkatan) pengajaran guru, kurikulum dan pembelajaran murid.

- b. Tujuan Supervisi. Glickman (1985) berpendapat bahwa tujuan dari supervisi pengajaran guna membantu guru-guru belajar bagaimana cara meningkatkan kapasitas dan

kemampuan, supaya murid-murid bisa mencapai tujuan belajar yang sudah ditetapkan. Tujuan utama supervisi untuk memperbaiki pengajaran (Neagly & Evans, 1980; Oliva, 1984; Hoy & Forsyth, 1986; Wiles dan Bondi, 1986; Glickman, 1990). Sasaran utama pelaksanaan kegiatan supervisi untuk peningkatan kemampuan profesional pada guru (Depdiknas, 1986; 1994 & 1995). Agar tercapai tujuan dan sasaran supervisi maka supervisi perlu menaruh perhatian sungguh-sungguh pada pelaksanaan tugas guru (mengajar), seperti berbagai permasalahan guru saat menunaikan tugasnya. Selanjutnya Glickman (1981) mengatakan hal yang wajib dilaksanakan guna meningkatkan kinerja guru dan mengembangkan dirinya sendiri tidak hanya kreatifitas dan keefektifan guru, namun penting guna memberikan bantuan supervisi yang dilakukan supervisor. Pendapat Sahertian dan Mataheru (1986), secara operasional dikemukakan beberapa tujuan nyata supervisi pendidikan yakni membantu guru; (a) melihat tujuan-tujuan pendidikan dengan jelas, (b) pada pembimbingan pengalaman belajar murid, (c) pada penggunaan sumber-sumber pengalaman belajar, (d) dalam penggunaan alat-alat pelajaran modern dan metode-metode, (e) memenuhi kebutuhan belajar murid, (f) menilai hasil pekerjaan guru

dan kemajuan murid-murid, (g) membina reaksi moral atau mental kerja guru pada pertumbuhan pejabat dan pribadi mereka, (h) membantu guru baru agar merasa gembira mendapatkan tugas, (i) agar lebih mudah menyesuaikan diri pada masyarakat dan cara-cara penggunaan sumber-sumber masyarakat dan lain-lain, (j) agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya pada pembinaan sekolahnya. Mulyasa (2006) mengatakan supervisi sesungguhnya adalah kepala, akan tetapi pada sistem organisasi modern perlu ada supervisor khusus yang bisa meningkatkan obyektivitas dan lebih *independent* pada pelaksanaan dan pembinaan tugas. Jika supervisi dilakukan langsung oleh kepala sekolah, guru harus bisa melakukan berbagai pengendalian dan pengawasan guna meningkatkan kinerja seorang tenaga kependidikan. Pengendalian dan pengawasan adalah kontrol supaya kegiatan pendidikan terarah pada tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan. Pengendalian dan pengawasan adalah tindakan preventif guna mencegah penyimpangan yang terjadi pada tenaga kependidikan dan lebih berhati-hati saat melaksanakan pekerjaannya.

- c. Prinsip-Prinsip Supervisi. Untuk mewujudkan tujuan supervisi sebagaimana dikemukakan di atas ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan supervisor di dalam

melakukan kegiatan supervisinya. Prinsip-prinsip dimaksud menurut Depdiknas (1994) adalah sebagai berikut ; (a) supervisi hendaknya dimulai dari hal-hal yang positif, (b) hubungan antara pembina (supervisor) dan guru hendaknya didasarkan atas hubungan kerabat kerja, (c) supervisi hendaknya didasarkan atas pandangan yang obyektif, (d) supervisi hendaknya didasarkan pada tindakan yang manusiawi, (e) Supervisi hendaknya mendorong pengembangan potensi, inisiatif dan kreativitas guru, (f) supervisi yang dilakukan hendaknya sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru, (g) supervisi hendaknya dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan serta tidak mengganggu jam belajar efektif. Menurut Mulyasa (2006), kepala sekolah wajib memperhatikan prinsip-prinsip sebagai supervisor sebagai berikut; (a) hubungan kolegal konsultatif, dan bukan hirarkhis, (b) dilakukan secara demokratis, (c) berpusat pada guru/tenaga kependidikan, (d) dilaksanakan berdasarkan kebutuhan guru/tenaga kependidikan, (e) bantuan profesional. Berdasarkan prinsip-prinsip supervisi di atas kaidah-kaidah yang harus dijadikan landasan atau pedoman dalam melakukan supervisi, supervisor perlu memberikan perhatian sungguh-sungguh,

dalam konteks hubungan antara supervisor-guru, ataupun proses pelaksanaan supervisi.

- d. Fungsi dan Tugas-tugas Supervisi. Ada bermacam-macam tanggapan tentang fungsi supervisi sesuai dengan definisi yang telah dikemukakan, tetapi ada suatu *general agreement* bahwa peran utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran. Harris (1985) mengatakan, dalam penyelenggaraan sekolah terdapat lima fungsi utama, yaitu (a) fungsi administrasi umum, (b) fungsi mengajar, (c) fungsi supervisi, (d) fungsi manajemen, dan (e) pelayanan khusus. Depdiknas (1994), merumuskan tugas-tugas supervisi sebagai berikut; (a) meningkatkan kemampuan guru mengelola kegiatan belajar mengajar, (b) memperbaiki dan meningkatkan sikap profesional guru yang berkaitan dengan kemampuan mengelola KBM. Sementara Alfonso dkk. (1981), menyarankan empat peran penting yang hendaknya dilakukan supervisor yaitu; (a) mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran, (b) bertindak sebagai seorang nara sumber, (c) melakukan komunikasi antar pribadi, (d) bertindak sebagai pelopor perubahan atau pembaharuan dalam sistem sekolah.
- e. Teknik Pelaksanaan Supervisi. Konsep supervisi sebagaimana dijelaskan di atas barulah menjadi konkrit

apabila dilaksanakan lewat teknik-teknik supervisi. Agar tujuan supervisi dapat dicapai maka perlu kita mengetahui berbagai teknik supervisi. Banyak para ahli menyebut teknik-teknik supervisi pendidikan secara agak berbeda berdasarkan titik tolak pandangan yang dianutnya. Gwyn dikutip oleh Sahertian dan Mataheru (1986) menyebut teknik supervisi terdiri atas *individual deviation* dan *group devices*. Teknik supervisi individual yaitu; observasi kelas, kunjungan kelas, saling mengunjungi kelas, percakapan pribadi, dan menilai diri sendiri. Teknik kelompok antara lain; *curriculum laboratry, panel of forum discussion, demonstration teaching, directed reading, supervisory bulletin, professional libraries, workshop of group work, professional oraganization, and teacher meeting*. Evan dan Neagly (1980), menyebut teknik supervisi terdiri atas; *individual techniques* dan *group techniques*. *Individual techniques* meliputi; *classroom visitation, assignment of teachers, classroom experimentation, colleges course, demonstration teaching, conference (individual), proffessional reading, evaluation, professional writing, informal contacts, supervisory bulletins and observation*. Teknik kelompok antara lain; *development of professional libraries, orientation of new teacher, coordinating of*

*student teaching and visiting other teachers.* Burton dan Bruckner (1975), menyebut teknik supervisi bisa dilakukan dengan cara; *workshops, orientation meeting of new teacher, directed teaching, small group conference study, audio visual aids, committee work, bulletins, large group conference, and others documentary aids.* Judhaprawira (1972) menyebut jika kita melihat bagaimana cara menghadapi guru-guru bimbingan kita, maka teknik supervisi bisa bedakan menjadi dua yakni; teknik tidak langsung dan teknik langsung. Teknik tidak langsung melalui *questionnaire, bulletin board, membaca terpimpin* dan lain-lain. Teknik langsung contohnya menyelenggarakan *workshop, menyelenggarakan rapat guru, mengadakan conference, kunjungan kelas.* Upaya meningkatkan pendidikan nasional terutama mutu pendidikan menghadapi berbagai tantangan sehingga diperlukan guru yang bisa mewujudkan kinerja modern dan profesional, pada nuansa pendidikan melalui dukungan kesejahteraan memadai dan perlindungan kepastian hukum. Beban tanggung jawab guru membawa peserta didik pada gerbang keberhasilan tidak semata berada di pundak guru. Akan tetapi guru mengemban tanggung jawab besar. Guru merupakan pendidik profesional yang memiliki tugas

mengajar, mendidik, mengarahkan, membimbing, menilai, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada tingkatan pendidikan anak sejak usia dini pada jalur pendidikan dasar, pendidikan formal, pendidikan menengah, adalah tugas mulia guru yang harus dihargai. Sehubungan dengan peningkatan profesionalisme guru penulis mengkaji dua sub bab peningkatan profesionalisme guru sebagaimana telah disebutkan oleh para ahli diatas yaitu; peningkatan profesionalisme guru melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan peningkatan profesionalisme guru melalui supervisi pendidikan. Adapun yang melalui indikator MGMP meliputi; penyusunan program pembelajaran, peningkatan kemampuan guru, pemecahan masalah pembelajaran, konfirmasi pengalaman. Sedang yang melalui supervisi pengajaran meliputi; penyusunan program supervisi, kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat dewan guru, persiapan program evaluasi, serta pelaksanaan evaluasi supervisi pengajaran.



## BAB VI

# KINERJA GURU

### A. Konsep Kinerja

Untuk memahami tentang kinerja, teori yang mendasari kajian kinerja ialah *expectancy theory* dari Vroom (1973). Teori ini menyampaikan bahwa "*performance = f (ability x motivation)*". Berdasarkan teori ini kinerja ialah fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Hubungan antara perkalian mengandung arti jika seseorang rendah di salah satu komponen prestasi kerjanya juga ikut rendah. Rendahnya kinerja seseorang adalah hasil dari rendahnya motivasi dan kemampuan. Kinerja bisa didefinisikan sebagai upaya unjuk kerja melalui prestasi kerja sehingga menghasilkan output tertentu di waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja yang baik adalah langkah menuju pencapaian dari tujuan organisasi.

Smith (1982) menjelaskan bahwa "*Performance is output derived from processes, human or otherwise*". Kedua pengertian tersebut memberikan pengertian bahwa kinerja adalah kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau merupakan hasil pelaksanaan dari suatu proses kerja seseorang. Wexley (1997)

mengatakan; kinerja merupakan kondisi puncak dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu; ketrampilan, upaya yang ditempuh, kondisi eksternal. Smith (1982) mendefinisikan kinerja sebagai perwujudan hasil kerja pada pekerjaan, aktifitas dan perilaku tertentu selama dalam batas waktu yang telah ditentukan. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan ataupun organisasi. Meningkat atau tidak suatu kinerja individu tergantung pada kemampuan kerja yang diwujudkan apakah sesuai atau tidak sesuai dengan tugas yang diberikan serta waktu yang ditetapkan.

Demikian juga Smith (2001) menjelaskan, bahwa kinerja adalah suatu aktifitas yang berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu, perilaku, hasil, dan keefektifan organisasi. Perilaku menunjukkan pada kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan, keefektifan merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan pelaksanaan kerja dan hasil kerja, organisasional menekankan pada aspek-aspek proses kerja. Kinerja (*performance*) menunjuk pada perbuatan seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu seberapa tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Pace dan Faules (2000), menyebutkan kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu

yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi.

## **B. Kinerja Guru dalam Proses Pembelajaran**

Sebelum membahas kinerja guru lebih jauh, terlebih dahulu penulis memaparkan definisi kata guru. Pada UU Guru dan Dosen (pasal 1 ayat 1) disebutkan bahwa, guru merupakan pendidik profesional yang tugas utamanya mengajar, mendidik, mengarahkan, membimbing, menilai, melatih, dan melakukan evaluasi pada peserta didik di tingkatan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, jalur pendidikan formal, dan pendidikan lain, akan tetapi profesi ini keahliannya sangat dibutuhkan baik teoritis maupun praktis.

Danim (2006) mengemukakan bahwa: Tenaga edukatif profesional yang dapat memberikan pelajaran yang optimal kepada siswa dan demi masa depan siswa itu sendiri dan meningkatkan mutu generasi bangsa, hingga saat ini masih dirasakan amat sulit dan sukar dipecahkan masalahnya. Hal ini terjadi karena fungsi lembaga pendidikan sangat kompleks melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran, penelitian dan melaksanakan pengabdian pada masyarakat. Dari sinilah kedudukan tenaga edukatif atau guru dalam menjalankan fungsi di atas sangat esensial, baik dilihat secara konseptual akademik maupun praktis

empiris. Oleh karena itu, kemampuan profesional guru tidak status quo, melainkan perlu dibina dan dikembangkan.

Ada dua hal yang penting terkait dengan faktor guru, pertama penyiapan mereka pada lembaga pendidikan guru, dan kedua penampilan kerja guru di sekolah. Penyiapan pada lembaga pendidikan guru dalam bentuk *preservice* merupakan salah satu faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap kemampuannya mengajar di kelas. Sedangkan penampilan kerja guru selain dipengaruhi oleh kemampuan keguruan, juga dipengaruhi oleh motivasi kerja serta variabel-variabel sekolah tempat mereka bekerja. Dengan dua bekal ini diharapkan mereka mampu menguasai kompetensi dan menjadi guru yang profesional.

Sahertian (1992) mengklasifikasi ada tiga macam aspek kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru, yakni (1) kompetensi pribadi, (2) kompetensi profesional, dan (3) kompetensi sosial. Ketiga aspek kompetensi tersebut dijabarkan dan dikembangkan melalui kurikulum LPTK menjadi sepuluh kompetensi, yakni: Kemampuan penguasaan terhadap bahan pelajaran yang akan disajikan; Kemampuan mengelola program belajar mengajar; Kemampuan mengelola kelas; Kemampuan menggunakan sumber belajar/media; Kemampuan menguasai landasan-landasan kependidikan; Kemampuan mengelola proses interaksi belajar mengajar; Kemampuan menilai prestasi peserta didik/siswa untuk

pengajaran dan kependidikan; Kemampuan mengenal program pelayanan bimbingan, fungsi dan penyuluhan; Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan sistem administrasi sekolah; Kemampuan memahami prinsip serta menafsirkan hasil penelitian pendidikan untuk keperluan pengajaran.

Telaah tentang kinerja guru dapat juga dilihat dari tugas pokok guru, yaitu guru sebagai pendidik dan pengajar dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan proses belajar-mengajar (PBM) Richey (1973) menemukan lima variabel untuk menunjuk kualitas mengajar guru. Kelima variabel tersebut adalah: Bekerja dengan siswa secara individual; Persiapan dan perencanaan pengajaran; Pendayagunaan alat pengajaran; Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; Kepemimpinan yang aktif

Gordon (1976) menjelaskan tugas guru dalam pelaksanaan kegiatan PBM adalah sebagai berikut: a) *Menyusun perangkat program pengajaran*, perangkat ini meliputi: Proram Tahunan, Program Satuan Pelajaran, Rencana Pengajaran tiap semester, dan Persiapan Mingguan Harian (jumlah harian guru/agenda harian guru, b) *Pelaksanaan pelajaran*, pelaksanaan pelajaran ini meliputi: Pembukaan dan Penyajian Materi, c) *Penutup*. Kegiatan penutup ini dilakukan melalui; pemberian umpan balik/tes (tugas/ulangan harian, program tindak lanjut (perbaikan/pengayaan), rangkuman dan penugasan, dan d)

*Evaluasi.* Gordon juga menjelaskan, guru yang mempunyai kinerja baik adalah guru yang efektif dalam menjalin hubungan dengan siswanya sehingga terjadi saling pengertian, saling percaya antara kedua belah pihak. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa guru yang efektif adalah guru yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut; (1) selalu menggunakan bahasa penerimaan dan menghindari bahasa penolakan, (2) lebih mengutamakan pesan saya dari pada pesan anda, (3) memilih metode menang-menang dalam menyelesaikan konflik, (4) berdo'a dan pasrah kepada Tuhan Yang Maha Esa bila semua upaya telah ditempuh namun permasalahan tetap belum selesai.

Kinerja guru yang baik akan menghasilkan kualitas mengajar yang tinggi. Richey (1973) menjelaskan bahwa terdapat lima hal pokok yang dapat dijadikan tolok ukur terhadap kualitas mengajar yang tinggi, yaitu : *Pertama*, bekerja dengan siswa secara individu, meliputi; (a) memberi tugas secara individual, (b) pekerjaan siswa segera diperiksa dan dikembalikan, (c) percakapan guru siswa sering dilakukan untuk memberikan motivasi kepada siswa, (d) menciptakan hubungan yang akrab antara guru dan siswa. *Kedu*, perencanaan dan persiapan mengajar, meliputi; (a) membuat perencanaan dan strategi pembelajaran, (b) mengadakan praktek lapangan, (c) pengetahuan guru sebagai sumber belajar ditambah dengan buku-buku, (d) materi pelajaran yang esensial selalu

disajikan. *Ketiga*, menggunakan alat bantu mengajar, meliputi; (a) guru selalu memanfaatkan buku sumber belajar, (b) guru memberikan tugas dan ketrampilan yang berhubungan dengan alat-alat praktek, (c) guru memberi tugas yang berkaitan dengan perpustakaan. *Keempat*, mengikutsertakan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, meliputi; (a) guru mengikuttkan siswa dalam menyusun rencana pembelajaran, (b) guru memberikan tanggung jawab siswa terhadap tugas-tugasnya, (c) guru memberi motivasi belajar kepada siswa, (d) guru menyajikan bermacam-macam pengalaman belajar. *Kelima*, kepemimpinan guru, meliputi; (a) membantu siswa memecahkan masalah yang dihadapinya, (b), memberi kesempatan kepada siswa untuk menjadi pemimpin, (c) memberi kesempatan kepada siswa untuk berdiskusi dan mengemukakan pendapatnya, (d) mendayagunakan permainan untuk media belajar.

Dari beberapa keterangan diatas dapat dikatakan bahwa kinerja guru tercermin pada hasil belajar siswa atau prestasi yang dicapai oleh siswa, hal ini menunjukkan bahwa guru memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Kinerja guru merupakan aktifitas atau perilaku yang ditonjolkan oleh guru dalam bidang tugasnya dan tanggung jawabnya. Ada fenomena bahwa kinerja guru dapat diperbaiki apabila para guru mengetahui apa yang diharapkan, kapan diperbolehkan berperan serta dalam

proses menetapkan harapan, dan kapan harapan itu dimulai. sebagaimana dikemukakan Timpe (1990), bahwa kinerja akan berjalan dengan baik karena ada tiga sisi, yaitu: (1) menetapkan sasaran, (2) komitmen, dan (3) dukungan. Menetapkan sasaran yang efektif adalah spesifik dan terikat waktu. Komitmen akan berhasil dengan baik bila penetapan sasaran diterima oleh karyawan atau guru, sedangkan dukungan bisa berbentuk waktu, uang atau bantuan langsung.

### **C. Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja dalam pandangan Simamora (1997) merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya dalam mengevaluasi kerja para karyawan, melainkan untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Aspek penilaian kinerja tidak hanya pada hasil fisik, akan tetapi pada pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh, juga menyangkut bidang-bidang lain seperti kerajinan, kemampuan, hubungan kerja, disiplin, atau hal-hal khusus lainnya yang sesuai bidang tugasnya, semua wajib dinilai. Siagian (1984) menyampaikan bahwa penilaian kinerja seseorang pada setiap organisasi ialah komponen penting. Setiap orang selalu ingin memperoleh perlakuan adil di organisasi. Tujuan kegiatan penilaian pada aspek kinerja ialah; (1) meningkatkan kinerja, (2) mengukur serta meningkatkan akuntabilitas pekerjaan karyawan, (3)



menumbuhkan dan meningkatkan profesionalitas, (4) meningkatkan kerja sama teman sejawat ataupun pihak luar.

Handoko (1996) mengatakan penilaian kinerja hendaknya dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja yang telah dilaksanakannya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Chung dan Megginson (1981), mengatakan kalau dilihat dari titik acuan penilaian kinerja, yaitu; (1) *result based performance evaluation*, (2) *behaviour based performance evaluation*, (3) *judgment based performance evaluation*. Penilaian kinerja yang didasarkan pada hasil ini merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*) yang diharapkan dalam suatu organisasi. penilaian kinerja berdasarkan perilaku ini berusaha mengukur terhadap sarana yang digunakan dalam pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir. Penilaian ini lebih difokuskan pada proses atau tampilan kinerja yang dilaksanakan oleh pekerja. Penilaian kinerja yang didasarkan pada *judgment* merupakan penilaian yang berorientasi pada deskripsi perilaku yang spesifik.

Guru mempunyai sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dan tidak ada yang lebih penting dari pada

mengajar. Oleh karena itu penilaian kinerja guru ditekankan pada ketrampilan mengajar atau keberhasilannya di dalam mengajar. Selain itu, karakteristik pribadi guru juga mempengaruhi dan menunjang keberhasilan kerjanya, sehingga ciri-ciri personal dan profesional termasuk faktor yang dinilai (Gorton, 1976; Richey, 1973; & Oliva, 1984). Berkaitan dengan ketrampilan mengajar guru ditekankan penilaiannya pada; (1) penguasaan bidang studi, (2) persiapan dan rencana mengajar, (3) implementasi dan pengelolaan pengajaran, (4) evaluasi siswa, dan (5) lingkungan kelas

Gorton (1976) menjelaskan ciri-ciri pribadi dan ketrampilan hubungan manusiawi yang penting bagi keberhasilan kinerja guru adalah; (1) rasa humor, (2) kemampuan menjalin hubungan dengan sesama guru, siswa, kepala sekolah, dan masyarakat, (3) memiliki konsep diri yang memadai, (4) memiliki kepribadian terbuka, (5) respek pada tiap-tiap individu, (6) tidak mudah berprasangka, (7) menghargai keunggulan, (8) menjaga kerahasiaan urusan sekolah, memiliki sikap kerja sama, dan (9) tekun.

Penilaian terhadap kinerja guru menurut Travers dan Rebore (1990) dititik tekankan pada; (1) ketrampilan mengajar, (2) kualitas profesional (*professional qualities*), dan (3) kualitas personal (*personal qualities*). Bidang *keterampilan mengajar* meliputi; (a) perencanaan dan pengorganisasian pembelajaran, (b) ketrampilan

bertanya dan menerangkan, (c) pemanfaatan berbagai sumber daya dan kegiatan yang inovatif untuk merangsang belajar siswa, (d) pengetahuan dan antusiasme terhadap mata pelajaran yang diajarkan, (e) pembentukan suasana kelas yang kondusif bagi belajar siswa, (f) pengarsipan data yang akurat, (g) hubungan yang sehat dengan siswa, serta (h) pengelolaan kelas dan disiplin. Bidang *kualitas profesional* meliputi; (a) pelaksanaan tugas di luar kelas, (b) hubungan dengan personel sekolah yang lain, (c) hubungan masyarakat, (d) pertumbuhan jabatan, (e) pemanfaatan jasa staf ahli, (f) pemahaman terhadap perkembangan psikologi siswa, dan (g) perilaku etik. Bidang *kualitas personal* meliputi; (a) kesehatan, (b) percakapan, (c) kerapian dan cara berpakaian, dan (d) ketepatan dalam memenuhi kewajiban.

Dalam akhir pembahasan bab ini dapat disimpulkan bahwa guru mempunyai sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dan tidak ada yang lebih penting dari pada mengajar. Oleh karena itu penilaian kinerja guru ditekankan pada ketrampilan mengajar atau keberhasilannya di dalam mengajar. Selain itu, karakteristik pribadi guru juga mempengaruhi dan menunjang keberhasilan kinerjanya, sehingga ciri-ciri personal dan profesional termasuk faktor yang dinilai. Kinerja guru tercermin pada hasil belajar siswa atau prestasi yang dicapai oleh siswa, hal ini menunjukkan bahwa guru memegang peranan yang sangat penting

dalam proses pembelajaran. Adapun yang dimaksud kinerja guru dalam hal ini adalah total skor yang diperoleh dari hasil penilaian terhadap guru melalui empat indikator: *Pertama*, penyusunan perangkat program mengajar. *Kedua*, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM). *Ketiga*, penutupan KBM dan *Keempat*, evaluasi KBM.

#### **D. Hubungan Antar Variabel Penelitian**

Dalam hubungannya dengan mutu sekolah Zamroni (2007), mengatakan peningkatan mutu sekolah merupakan proses sistematis yang terjadi secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas proses kegiatan belajar mengajar serta faktor-faktor lain berkaitan dengan itu, agar target sekolah bisa dicapai dengan lebih efisien dan efektif. Faktor tersebut merupakan perencanaan kepala sekolah untuk peningkatan mutu ataupun keefektifan pengorganisasian yang dilakukan personel sekolah. Hasil penelitian Rachman (2006) tentang hubungan pembinaan profesi guru, dan motivasi kerja dengan mutu sekolah dapat disimpulkan bahwa pembinaan profesi guru dan motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan peningkatan mutu sekolah. Nawawi (1984) mengatakan bahwa perencanaan yang telah disusun dengan baik selanjutnya dilakukan pengorganisasian personel secara mantap, maka selanjutnya diikuti dengan tindakan pengarahan atau pemberian petunjuk. Pengarahan bertujuan untuk memelihara,

menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personel, baik secara struktural maupun fungsional agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.

Azizudin (2009) mengatakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan maka pemerintah perlu memperhatikan kesejahteraan dari hidup mereka dengan memberikan gaji tambahan atau tunjangan kesejahteraan karena dengan gaji yang memadai akan dapat meningkatkan motivasi serta konsentrasi pada kegiatan mendidiknya. Petunjuk-petunjuk tentang praktek pekerjaan akan menimbulkan adanya motivasi guru untuk bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Termotivasinya guru-guru akan dapat meningkatkan prestasinya.

#### **a. Hubungan Antara Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah dengan Peningkatan Profesionalisme Guru dan Kinerja Guru**

Hasil penelitian Suroto (2009) tentang peningkatan mutu sekolah melalui pengembangan profesionalisme guru dapat disimpulkan bahwa profesionalisme guru memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan mutu sekolah. Berdasarkan penelitian dari Malik (2007) hubungan positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah/madrasah dengan kinerja profesional guru-gurunya. Hubungan positif dan signifikan menunjukkan semakin tingginya kemampuan manajerial kepala

madrasah/sekolah, maka semakin tinggi tingkat kinerja profesional guru di lingkungan sekolah/madrasah.

Menurut Bahcri (2006), upaya meningkatkan dan memajukan mutu pendidikan minimal harus memilih dan memilah guru dengan uji kompetensi agar terbentuk guru profesional, adalah indikator penting pada peningkatan pendidikan bermutu yang bisa menghasilkan sumber daya dengan mutu tinggi, yang pada akhirnya bisa mengangkat kualitas bangsa. Tingkatan tinggi rendahnya hasil mutu pendidikan tidak bisa dielakkan dari salah satu penentu yakni guru, maka guru harus meningkatkan profesionalismenya.

Karsidi (2005) mengemukakan bahwa tuntutan lulusan dan layanan pada lembaga pendidikan bermutu semakin mendesak akibat semakin ketatnya persaingan pencarian lapangan kerja. Persaingan antar lembaga yang menyelenggarakan pendidikan dan pasar kerja semakin berat. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan cepat serta besarnya tantangan yang kompleks, tidak ada jalan lain untuk lembaga pendidikan kecuali mengupayakan segala macam cara agar meningkatkan daya saing terhadap lulusan dan produk-produk akademik serta layanan lainnya, dicapai lewat peningkatan mutu pendidikan. Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan kinerja guru dan profesionalisme harus ditingkatkan.

Hasil penelitian Musadirdja (2002) menyebutkan bahwa kinerja kepala sekolah sebagai pendidik memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan mutu sekolah pada SMU Negeri kota Bandung. Amirullah dan Budiyo (2004), kinerja yang dicapai pada masa lalu dalam suatu organisasi akan menjadi standar kinerja untuk masa yang akan datang. Standar itu biasanya disusun dalam suatu rumusan tujuan organisasi. Tanpa perencanaan, standar kinerja mungkin menjadi tidak rasional dan subyektif.

Fauzan (2005) dalam penelitiannya yang berjudul kontribusi keefektifan manajemen terhadap kinerja guru, yaitu studi tentang perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di kabupaten Bandung ditemukan bahwa semakin besar kontribusi masing-masing sub variabel pada manajemen (keefektifan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan), maka besar pula pengaruhnya terhadap kinerja guru MAN di kabupaten Bandung.

Sehubungan dengan pengorganisasian personel dan peningkatan profesionalisme guru, penelitian Wahyono (1997) tentang manajerial sekolah, temuan penelitian tersebut membuktikan bahwa pentingnya manajemen termasuk perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan komunikasi yang sehat dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh para guru dan kepala sekolah, meskipun

keberhasilan guru juga sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Roche (1985), mengatakan salah satu faktor yang berperan penting adalah peran pokok yang dimainkan oleh kepala sekolah melalui manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian maupun pengawasan, dengan membangun dan mempertahankan motivasi kerja yang positif dan tinggi.

Muhyadi (1989), menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi sekolah dijumpai berbagai macam dan jenis pekerjaan. Jumlah, macam, dan jenis pekerjaan yang ada bergantung kepada karakteristik, tingkat kompleksitas, dan besar kecilnya organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian karena kompleksnya tugas-tugas tersebut, agar guru bisa bekerja secara profesional, maka kepala sekolah dapat mengorganisir macam, jenis, dan jumlah pekerjaan yang akan dikerjakan oleh para guru dan personel lainnya.

Hasil penelitian Usman (2001), menemukan bahwa manajemen Unit Produksi Sekolah (UPS) jurusan bangunan SMKN daerah istimewa Yogyakarta dalam kategori cukup karena fungsi-fungsi manajemennya seperti perencanaan telah dilaksanakan dengan mantap, pengorganisasiannya cukup baik, pelaksanaannya cukup tepat, dan pengendaliannya cukup ketat. Kinerja UPS yang tinggi dapat menjadi miniatur perusahaan di tingkat sekolah yang mampu membiayai sekolahnya sendiri serta meningkatkan kesejahteraan warga sekolahnya. Sudrajat



(2008) mengatakan pengorganisasian yang efektif dan efisien, penerahan dan pemotivasian seluruh personel sekolah dapat meningkatkan kualitas kinerjanya. Hasil penelitian Husain (1992) tentang kepala sekolah dalam pengorganisasian personel, pengarahan personel dan pengaruhnya terhadap kemampuan mengajar guru dalam kesimpulannya disebutkan bahwa kemampuan guru-guru SMTA Negeri Kendari untuk melaksanakan pengajaran dipengaruhi oleh kepala sekolah dalam pengorganisasian dan pengarahan personel.

#### **b. Hubungan Motivasi Kerja dengan Peningkatan Profesionalisme Guru**

Meter (1999), penelitiannya tentang hubungan antara kemampuan akademik, motivasi kerja, dan minat menjadi guru dengan profesionalisme guru, disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan peningkatan profesionalisme guru. Challahan dan Clark (1988) menyebutkan bahwa motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik penyebab tingkah laku pada tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut, bisa dikemukakan bahwa motivasi ialah bagian terpenting pada suatu lembaga. Tenaga kependidikan akan bekerja profesional dan sungguh-sungguh jika memiliki motivasi tinggi.

Hasil penelitian Yuliani (2009) menjelaskan bahwa tinggi rendahnya nilai motivasi kerja dapat mempengaruhi

profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang. Fudlola (2009), menjelaskan bahwa seorang pemimpin (Ketua yayasan, kepala sekolah dan jajarannya) dalam meningkatkan profesionalisme guru, ia harus mampu memotivasi kerja guru dan karyawan dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja yang diembannya, tentunya disesuaikan dengan kemampuan sekolah dalam memberikan kompensasi tersebut, baik yang berupa insentif maupun lainnya.

Azizudin (2009) mengatakan kepala sekolah harus pandai memotivasi guru agar dapat memperoleh pendidikan yang lebih tinggi melalui pendidikan lanjutan. Guru harus didorong untuk meningkatkan pengetahuannya tentang perkembangan masalah-masalah pendidikan, untuk menghindari kemungkinan bahwa guru akan ketinggalan dari kemajuan-kemajuan dibidang pendidikan. Karena itu guru wajib memperbarui dan meningkatkan pendidikannya untuk mempertinggi taraf keprofesionalnya.

Hasil penelitian Rahardja (2002) menghasilkan bahwa guru yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha memberikan yang terbaik, karena ia memiliki komitmen tinggi pada panggilan profesinya. Guru tidak hanya bekerja karena mendapatkan imbalan atau ingin dipuji tetapi karena tuntutan profesinya. Sukarnadinata (1992) mengemukakan bahwa

terdapat dua hal yang penting terkait dengan faktor guru, pertama penyiapan mereka pada lembaga pendidikan guru, dan kedua penampilan kerja guru di sekolah. Penyiapan pada lembaga pendidikan guru dalam bentuk *preservice* merupakan salah satu faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap kemampuannya mengajar di kelas. Sedangkan penampilan kerja guru selain dipengaruhi oleh kemampuan keguruan, juga dipengaruhi oleh motivasi kerja serta variabel-variabel sekolah tempat mereka bekerja. Dengan dua bekal ini diharapkan mereka mampu menguasai kompetensi dan menjadi guru yang profesional.

### **c. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru**

Hasil penelitian Eduan (2006) hubungan motivasi kerja guru dengan kinerja guru, sikap pada profesi guru dengan kinerja guru dan pembinaan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah menengah pertama negeri di kota Bandarlampung, serta hubungan ketiganya secara bersama-sama dengan kinerja guru. Dari hasil temuan dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan dengan meningkatkan motivasi kerja guru, memupuk rasa suka terhadap profesi guru dan meningkatkan pembinaan kepala sekolah. Barnard dalam Steers (1980), berpendapat bahwa seseorang cenderung ikut serta dalam kegiatan organisasi hanya terbatas pada anggapan bahwa

imbalan untuk bekerja yang mereka terima sebanding dengan usaha (kontribusi) mereka. Karena itu motivasi dan sasaran perseorangan dalam bekerja menjadi faktor yang penting untuk memahami tingkah laku manusia dalam organisasi. Pendapat ini mengisyaratkan, bahwa seseorang mempunyai motif tertentu bekerja pada suatu organisasi ia akan beranggapan, bahwa kebutuhannya akan terpenuhi melalui organisasi. Vroom menyampaikan bahwa "*Performance = f (ability x Motivation)*". Berdasarkan model teori ini kinerja seseorang adalah fungsi perkalian kemampuan (*ability*) dengan motivasi. Hubungan perkalian mengandung arti jika seseorang rendah di salah satu komponen prestasi kerjanya juga rendah. Kinerja yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Wuviani (2004) studi tentang pengaruh kualifikasi, motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMAN di kota Bandung. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kualifikasi, motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Menurut Gibson dalam Supardi (2013), kinerja individu dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu variabel individu, variabel psikologi dan variabel organisasi. variabel individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat

sosial, pengalaman dan demografi. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi. Sedangkan variabel organisasi terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi dan karir

#### **d. Hubungan Peningkatan Profesionalisme Guru Dengan Kinerja Guru**

Hasil penelitian Rofiu (2008) Hubungan Sistem Pembinaan Profesional Guru dengan Kinerja Guru dapat disimpulkan bahwa, sistem pembinaan profesional guru harus menjadi mainstream program pengembangan kualitas guru, kinerja guru yang ditunjukkan oleh profesionalisme harus menjadi tujuan utama para pendidik dan kolaborasi antara program-program pembinaan profesional dan peningkatan kinerja guru harus dijalankan secara sinergis. Priatna (2003) dalam penelitiannya tentang hubungan antara pengembangan profesionalisme dengan kinerja dosen dalam meningkatkan prestasi belajar mahasiswa, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini seluruhnya diterima, dan didukung oleh data empirik, sehingga dapat ditafsirkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pengembangan profesionalisme dosen dengan kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran, baik secara serempak maupun secara parsial.

Kinerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah bagaimana peran atasan dalam mengatur bawahan. Hal yang demikian ini disebut dengan manajerial seorang manajer (atasan). Dalam bahasa manajemen disebut dengan *administrator*. Menurut Davis dan Newstorm (1990) peran manajer atau pemimpin sangat penting dalam organisasi. Selanjutnya Davis dan Newstorm juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan.

## BAB VII

### PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang temuan empiris dari hipotesis penelitian yaitu: 1). hubungan perencanaan peningkatan mutu sekolah dengan peningkatan profesionalisme guru, 2) hubungan antara pengorganisasian personel dengan peningkatan profesionalisme guru, 2) hubungan antara motivasi kerja dengan peningkatan profesionalisme guru, 4) hubungan antara perencanaan peningkatan mutu sekolah dengan kinerja guru, 5) hubungan antara pengorganisasian personel dengan kinerja guru, 6) hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru, 7) hubungan antara peningkatan profesionalisme guru dengan kinerja guru

Tabel Hasil Uji Hipotesis

Arah jalur		Koef. Regresi	Salah baku	C.R	<i>p-value</i>	Koef. Baku
Perencanaan	---> Profesionalisme	-0.080	0.142	-0.564	0.573	-0.054
Pengorganisasian	---> Profesionalisme	0.662	0.316	2.096	0.036	0.246
Motivasi	---> Profesionalisme	0.340	0.066	5.147	0.000	0.739
Perencanaan	---> Kinerja guru	0.095	0.035	2.752	0.006	0.129
Pengorganisasian	---> Kinerja guru	0.235	0.085	2.786	0.005	0.193
Motivasi	---> Kinerja guru	0.057	0.023	2.423	0.015	0.271
Profesionalisme	---> Kinerja guru	0.235	0.058	4.035	0.000	0.520

## A. Hubungan Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah dengan Peningkatan Profesionalisme Guru

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel keefektifan perencanaan peningkatan mutu sekolah ke variabel peningkatan profesionalisme guru bernilai  $-0,080$  dengan C.R. sebesar  $-0,564$  (lebih kecil dari 2) dan  $p$ -value  $0,573$  (lebih besar dari  $0,05$ ). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai  $-0,054$ . Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya hubungan **tidak signifikan** dari variabel perencanaan peningkatan mutu sekolah ke variabel peningkatan profesionalisme guru. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa keefektifan perencanaan peningkatan mutu sekolah berhubungan signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru adalah tidak dapat diterima.

Tidak adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel perencanaan peningkatan mutu sekolah ke variabel peningkatan profesionalisme guru ini diduga karena variabel lain, karena harus melalui kapasitas pengorganisasian personel dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil temuan penelitian dijelaskan bahwa perencanaan peningkatan mutu sekolah berhubungan tidak langsung dengan peningkatan profesionalisme guru melalui pengorganisasian personel dan motivasi kerja sebesar  $0,480$ . Efek tidak langsung



yang lebih besar dari efek langsung memberikan indikasi bahwa tingginya perencanaan peningkatan mutu sekolah yang baik dalam jangka panjang dapat meningkatkan profesionalisme guru.

## **B. Hubungan Pengorganisasian dengan Peningkatan Profesionalisme Guru**

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel kapasitas pengorganisasian personel ke variabel peningkatan profesionalisme guru bernilai 0,662 dengan C.R. sebesar 2,096 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,036 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,246. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya hubungan **positif dan signifikan** dari variabel kapasitas pengorganisasian personel ke variabel peningkatan profesionalisme guru. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa kapasitas pengorganisasian personel berhubungan signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru adalah dapat diterima.

Adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel kapasitas pengorganisasian personel ke variabel peningkatan profesionalisme guru mendukung hasil penelitian Wahyono (1997) tentang manajerial dimukan bahwa ada empat hal yang perlu diperhatikan, yaitu (1) rigiditas pelayanan, (2) pungutan birokrasi, (3) formalisme aktivitas birokrasi, dan (4) sikap intruktif aparat. Keempat hal ini ternyata

mempengaruhi rendahnya profesionalisme guru SD dalam aktivitas mengajar. Temuan penelitian Wahyono tersebut membuktikan bahwa pentingnya manajemen termasuk perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan komunikasi yang sehat dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

Muhyadi (1989), menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi sekolah dijumpai berbagai macam dan jenis pekerjaan. Jumlah, macam, dan jenis pekerjaan yang ada bergantung kepada karakteristik, tingkat kompleksitas, dan besar kecilnya organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian karena kompleksnya tugas-tugas tersebut, agar guru bisa bekerja secara profesional, maka kepala sekolah dapat merumuskan macam, jenis, dan jumlah pekerjaan yang akan dikerjakan oleh para guru dan staf lainnya. Jika tugas-tugas telah dirumuskan maka selanjutnya dibuat uraian tugas (*job description*) dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan agar lebih khusus (*job specification*). Uraian tugas dan spesifikasi tugas tersebut dibuat dalam satu daftar kegiatan guru dan staf sehingga berbentuk satuan kerja atau pekerjaan.

Sehubungan dengan pengorganisasian personel dan peningkatan profesionalisme guru, Achmad (2004), menyebutkan bahwa Musyawarah Guru Mata Mata Pelajaran (MGMP) adalah forum atau wadah guru mata pelajaran profesional pada suatu wilayah gugus sekolah/ sanggar/ kecamatan/ Kabupaten / Kota.

Ruang lingkupnya antara lain guru mata pelajaran berstatus Pegawai Negari Sipil (PNS) ataupun guru honorarium atau tidak tetap. Prinsip kerjanya merupakan cerminan kegiatan "dari, oleh, untuk guru" dari semua sekolah. MGMP adalah organisasi nonstruktural mandiri, yang berasaskan kekeluargaan, dan tidak memiliki hubungan hirarki dengan lembaga lainnya.

### **C. Hubungan Motivasi Kerja dengan Peningkatan Profesionalisme Guru**

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel motivasi kerja ke variabel peningkatan profesionalisme guru, bernilai 0,340 dengan C.R. sebesar 5,147 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,736. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya hubungan **positif dan signifikan** dari variabel motivasi kerja ke variabel peningkatan profesionalisme guru. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja berhubungan signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru adalah dapat diterima.

Adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel motivasi kerja ke variabel peningkatan profesionalisme guru mendukung hasil penelitian Meter (1999), penelitiannya tentang hubungan antara kemampuan akademik, motivasi kerja, dan minat

menjadi guru dengan profesionalisme guru, disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan peningkatan profesionalisme guru.

Challahan dan Clark (1988) mengatakan bahwa motivasi merupakan tenaga penarik atau pendorong yang menjadi penyebab tingkah laku pada tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut, motivasi adalah bagian terpenting pada suatu lembaga. Tenaga kependidikan akan bekerja secara profesional dan sungguh-sungguh jika mempunyai motivasi tinggi. Fudlola (2009), mengemukakan bahwa seorang pemimpin (seperti kepala sekolah, ketua yayasan, dan jajarannya) saat meningkatkan profesionalisme guru, wajib mampu memotivasi kerja karyawan dan guru dengan cara memberi kompensasi sesuai beban kerja yang sedang diembannya, disesuaikan kemampuan sekolah saat memberikan kompensasi tersebut, baik berupa pemberian insentif maupun pemberian lainnya.

Hasil penelitian Rahardja (2002) menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari diri seseorang sendiri untuk melakukan sesuatu. Guru bermotivasi tinggi akan berusaha memberi yang terbaik semaksimal dia bisa, karena mempunyai komitmen tinggi pada panggilan profesinya. Guru bekerja tidak hanya mendapatkan imbalan atau ingin dipuji akan tetapi karena tuntutan profesinya.

#### D. Hubungan Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah dengan Kinerja Guru

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel perencanaan peningkatan mutu sekolah ke variabel kinerja guru bernilai 0,095 dengan C.R. sebesar 2,752 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,006 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,129. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya hubungan **positif dan signifikan** dari variabel perencanaan peningkatan mutu sekolah ke variabel kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa perencanaan peningkatan mutu sekolah berhubungan signifikan terhadap kinerja guru adalah dapat diterima.

Adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel perencanaan peningkatan mutu sekolah ke variabel kinerja guru tersebut mendukung teori Mantja (2007), menjelaskan bahwa aplikasi peningkatan mutu di sekolah didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri, yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja sekolah dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka. Amirullah dan Budiyono (2004), kinerja organisasi diukur dari kemampuannya dalam melipatgandakan kekayaan. Pelipat gandaan

kekayaan hanya akan dapat diwujudkan melalui perencanaan yang baik. Kinerja yang dicapai pada masa lalu dalam suatu organisasi akan menjadi standar kinerja untuk masa yang akan datang. Standar itu biasanya disusun dalam suatu rumusan tujuan organisasi. Tanpa perencanaan, standar kinerja mungkin menjadi tidak rasional dan subyektif.

Sa'ud dan Makmun (2006) langkah awal dalam perencanaan adalah menetapkan tujuan-tujuan. Manajer yang tidak mampu dalam menetapkan tujuan yang bermanfaat tidak akan mampu membuat rencana yang efektif. Perencanaan yang efektif dipandang penting bagi suatu organisasi dikarenakan; dengan perencanaan diharapkan tumbuh suatu pengarahan kegiatan, dapat dilakukan suatu perkiraan terhadap hal-hal yang dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui, memberikan kesempatan memilih alternatif tentang cara yang terbaik, dapat dilakukan penyusunan skala prioritas.

Fauzan (2005) dalam penelitiannya yang berjudul kontribusi keefektifan manajemen terhadap kinerja guru, yaitu studi tentang perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Bandung ditemukan bahwa semakin besar kontribusi masing-masing sub variabel pada manajemen (keefektifan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan), maka besar pula pengaruhnya terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Bandung.

## E. Hubungan Pengorganisasian Personel dengan Kinerja Guru

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel kapasitas pengorganisasian personel ke variabel kinerja guru bernilai 0,235 dengan C.R. sebesar 2,786 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,005 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,193. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya hubungan **positif dan signifikan** dari variabel kapasitas pengorganisasian personel ke variabel kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa kapasitas pengorganisasian personel berhubungan signifikan terhadap kinerja guru adalah dapat diterima.

Adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel kapasitas pengorganisasian personel ke variabel kinerja guru mendukung hasil penelitian Husain (1992) tentang pengorganisasian personel dan pengarahan personel dan pengaruhnya terhadap kemampuan mengajar guru-guru di SMTA, hasilnya menyebutkan kemampuan guru-guru SMTA Negeri di Kabupaten Kendari untuk melaksanakan pengajaran dipengaruhi oleh efektifitasnya kepala sekolah dalam pengorganisasian perosonil

Pace dan Faules (2000) mengemukakan kegiatan paling lazim yang bisa dinilai pada suatu organisasi merupakan kinerja pegawai, yaitu bagaimana ia melaksanakan segala sesuatu berhubungan dengan suatu yang lain misalnya jabatan, pekerjaan, atau peranannya pada organisasi.

#### **F. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru**

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel motivasi kerja ke variabel kinerja guru MAN bernilai 0,057 dengan C.R. sebesar 2,423 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,015 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,271. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya hubungan **positif dan signifikan** dari variabel motivasi kerja ke variabel kinerja guru MAN. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja berhubungan signifikan terhadap kinerja guru MAN adalah dapat diterima.

Adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel motivasi kerja ke variabel kinerja guru mendukung teori Barnard dalam Steers (1980) berpendapat, bahwa seseorang cenderung ikut serta dalam kegiatan organisasi hanya terbatas pada anggapan bahwa imbalan untuk bekerja yang mereka terima sebanding dengan usaha (kontribusi) mereka. Karena itu motivasi dan sasaran



perseorangan dalam bekerja menjadi faktor yang penting untuk memahami tingkah laku manusia dalam organisasi.

Wuviani (2004) dalam studi tentang pengaruh kualifikasi, motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMAN di Kota Bandung. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kualifikasi, motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Mulyasa (2006) menyampaikan beberapa prinsip yang bisa diterapkan agar memotivasi tenaga kependidikan untuk mau serta mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya;

- a. Tenaga kependidikan akan lebih giat bekerja jika kegiatan yang dilaksanakan menarik, dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan harus disusun secara jelas dan diinformasikan pada tenaga kependidikan agar mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Tenaga kependidikan juga bisa dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Tenaga kependidikan selalu harus diberitahu hasil setiap pekerjaannya.
- d. Walaupun sewaktu-waktu hukuman perlu dilakukan, pemberian hadiah itu lebih baik dari hukuman.
- e. Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.

- f. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.
- g. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan para tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan bagaimana kondisi fisiknya, pemberian rasa aman, menunjukkan pemimpin memperhatikan mereka, dan mengatur pengalaman sehingga masing-masing tenaga kependidikan mendapat kepuasan dan penghargaan.

Hasil penelitian Eduan (2006), menyimpulkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan dengan meningkatkan motivasi kerja guru, memupuk rasa suka terhadap profesi guru dan meningkatkan pembinaan kepala sekolah.

### **G. Hubungan Peningkatan Profesionalisme Guru dengan Kinerja Guru**

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel peningkatan profesionalisme guru ke variabel kinerja guru bernilai 0,235 dengan C.R. sebesar 4,035 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,520. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya hubungan **positif dan signifikan** dari variabel peningkatan profesionalisme guru ke variabel kinerja guru. Dengan demikian,

hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa peningkatan profesionalisme guru berhubungan signifikan terhadap kinerja guru adalah dapat diterima.

Adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel peningkatan profesionalisme guru ke variabel kinerja guru mendukung hasil penelitian Priatna (2003) penelitiannya tentang hubungan antara pengembangan profesionalisme dengan kinerja dosen dalam meningkatkan prestasi belajar mahasiswa, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini seluruhnya diterima, dan didukung oleh data empirik, sehingga dapat ditafsirkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pengembangan profesionalisme dosen dengan kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran, baik secara serempak maupun secara parsial.

Menurut Balitbang Diknas (2005) menyebutkan ada beberapa cara yang dapat ditempuh dalam peningkatan kemampuan profesionalisme guru diantaranya adalah peningkatan revitalisasi pelatihan guru yang secara khusus dititikberatkan untuk memperbaiki kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan dan bukan meningkatkan sertifikasi mengajar semata-mata. Hasil penelitian Rofiu (2008) Hubungan Sistem Pembinaan Profesional Guru dengan Kinerja Guru dapat disimpulkan bahwa, sistem pembinaan profesional guru harus menjadi mainstream program

pengembangan kualitas guru, kinerja guru yang ditunjukkan oleh profesionalisme harus menjadi tujuan utama para pendidik dan kolaborasi antara program-program pembinaan profesional dan peningkatan kinerja guru harus dijalankan secara sinergis.

## *BAB VIII*

### *PENUTUP*

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara perencanaan peningkatan mutu sekolah dengan peningkatan profesionalisme guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif atau baik perencanaan peningkatan mutu sekolah tidak diikuti oleh peningkatan profesionalisme guru.
2. Ada hubungan langsung yang signifikan antara pengorganisasian dengan peningkatan profesionalisme guru. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepala sekolah dalam mengelola kapasitas pengorganisasian personel, semakin baik pula dalam peningkatan profesionalisme guru.
3. Ada hubungan langsung yang signifikan antara motivasi kerja dengan peningkatan profesionalisme guru. Hal ini berarti bahwa peningkatan profesionalisme guru dapat diwujudkan apabila kepala sekolah memiliki motivasi kerja yang tinggi kepada guru-guru.

4. Ada hubungan langsung yang signifikan antara perencanaan peningkatan mutu sekolah dengan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif atau baik perencanaan peningkatan mutu sekolah, semakin baik pula kinerja guru.
5. Ada hubungan langsung yang signifikan antara pengorganisasian dengan kinerja guru. Hasil penelitian ini menerangkan bahwa pengorganisasian personel yang baik dapat meningkatkan kinerja guru.
6. Ada hubungan langsung yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Hasil penelitian ini menerangkan bahwa semakin tinggi kepala sekolah dalam memotivasi kerja guru dapat meningkatkan kinerja guru.
7. Ada hubungan langsung yang signifikan antara peningkatan profesionalisme guru dengan kinerja guru. Hasil penelitian ini menerangkan bahwa peningkatan profesionalisme guru dapat meningkatkan kinerja guru.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi Teoritis.**

Hasil penelitian ini memberikan justifikasi yang memperkuat bangunan teori yang telah diuraikan dalam bab-bab sebelumnya. Penelitian ini membuktikan ada hubungan yang signifikan antara perencanaan peningkatan mutu sekolah dengan motivasi kerja. Hubungan yang

signifikan antara pengorganisasian dengan motivasi kerja. Hubungan yang signifikan antara dengan peningkatan profesionalisme guru. Hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan peningkatan profesionalisme guru. Hubungan yang signifikan antara perencanaan peningkatan mutu sekolah dengan kinerja guru. Hubungan yang signifikan antara kapasitas pengorganisasian personel dengan kinerja guru. Hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Hubungan yang signifikan antara peningkatan profesionalisme guru dengan kinerja guru.

Dalam rangka peningkatan mutu sekolah berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kepuasan dan kebanggaan dari pelanggan sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

Pengorganisasian personel merupakan tanggung jawab dan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, sehingga diperlukan kemampuan dalam mencari sumber-sumber dan memanfaatkannya secara efisien dalam mencari tujuan tertentu.

Motivasi kerja guru ialah faktor-faktor pendorong seorang guru untuk melaksanakan pekerjaannya, dengan lebih bersemangat sehingga mendapat prestasi lebih baik. Faktor-faktor tersebut antara lain: a. Faktor intrinsik, yakni faktor-faktor memuaskan yang timbul dari dirinya. Indikator intrinsik yakni keinginan untuk maju, berprestasi, mempunyai kehidupan pribadi. b. Faktor ekstrinsik, yakni faktor-faktor luar dari seorang guru yang bisa mempengaruhi semangat kerja. Indikator ekstrinsik yakni status kerja, pekerjaan itu sendiri, keamanan pekerjaan, tempat pekerjaan, penghasilan atau gaji yang layak, penghargaan dan pengakuan kepercayaan melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan yang adil dan baik, serta kebijaksanaan administrasi.

Untuk mengetahui Motivasi kerja di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten dan Kota Blitar, ada dua jenis motivasi yaitu instrinsik dan ekstrinsik kemudian dijabarkan sebagaimana berikut : Motivasi kerja adalah total skor yang diperoleh dari jawaban responden yang merupakan skor penilaian kemauan mereka dalam bertugas dengan indikator sebagai berikut: *Pertama* Motivasi instrinsik terdiri dari; keinginan berprestasi, tanggung jawab, keinginan sukses dalam KBM, pengalaman



mengajar, percaya diri. *Kedua* Motivasi ekstrinsik terdiri dari; imbalan yang layak, pengakuan, dukungan dari kepala sekolah, kondisi kerja, peluang untuk tumbuh, kenaikan pangkat, keamanan kerja, dan kehidupan pribadi.

Profesionalisme guru dalam istilah yang lain disebut kemampuan profesional guru. Peningkatan kemampuan profesional pada guru sebagai upaya memberi bantuan guru yang belum matang agar menjadi matang, tidak bisa mengelola sendiri agar menjadi bisa mengelola sendiri, dan yang belum bisa memenuhi kualifikasi jadi bisa memenuhi kualifikasi serta yang belum terakreditasi menjadi bisa terakreditasi.

Kemampuan mengelola sendiri, kematangan, pemenuhan kualifikasi adalah ciri-ciri profesionalisme. Peningkatan kemampuan profesional pada guru dapat juga didefinisikan sebagai upaya membantu para guru yang belum profesional menjadi guru yang profesional. Sehubungan dengan peningkatan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten dan kota Blitar, peneliti mengkaji dua sub variabel peningkatan profesionalisme guru yaitu; peningkatan profesionalisme guru melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

dan peningkatan profesionalisme guru melalui supervisi pendidikan.

Kinerja adalah kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau merupakan hasil pelaksanaan dari suatu proses kerja seseorang. Kinerja merupakan kondisi puncak dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu; ketrampilan, upaya yang ditempuh, dan kondisi ekstrenal. Kinerja guru dalam penelitian ini ditinjau melalui empat indikator: *Pertama*, penyusunan perangkat program mengajar. *Kedua*, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM). *Ketiga*, penutupan KBM dan *Keempat*, evaluasi KBM.

Situasi dan kondisi saat penelitian dilaksanakan perlu mendapat perhatian sehubungan dengan penentuan variabel penelitian. Misalnya perubahan kebijakan pemerintah menyangkut sertifikasi guru dan pengelolaan kurikulum tingkat satuan pendidikan. Misalnya, penerapan kurikulum yang diserahkan kepada sekolah, juga penyusunan kurikulum muatan lokal yang harus sesuai dengan lingkungan tingkat satuan pendidikan setempat. Demikian juga lahirnya kebijakan otonomi sekolah, yang berupa diterapkannya sistem Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), akan merubah pola persepsi para pengelola sekolah. Misalnya,

sistem MPMBS mempersyaratkan adanya kepemimpinan yang kuat (kapabel), yang memperhatikan keefektifan perencanaan mutu sekolah, kapasitas pengorganisasian personel, motivasi kerja, peningkatan profesionalisme guru dan kinerja guru yang berbeda dengan sistem sebelumnya.

Kontribusi hasil penelitian ini terhadap model konseptual yang dikembangkan memberikan ketegasan bahwa keefektifan perencanaan peningkatan mutu sekolah, kapasitas pengorganisasian personel, motivasi kerja, peningkatan profesionalisme guru adalah memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru.

## **2. Implikasi Praktis.**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi secara praktis terhadap upaya meningkatkan perencanaan peningkatan mutu sekolah. Perencanaan peningkatan mutu sekolah berhubungan langsung dengan kinerja guru, dan berhubungan tidak langsung melalui kapasitas pengorganisasian personel, motivasi kerja dan peningkatan profesionalisme guru. Hubungan ini menerangkan bahwa keefektifan perencanaan mutu sekolah yang baik dalam jangka panjang dapat meningkatkan kinerja guru.

Perencanaan yang efektif dipandang penting bagi organisasi sekolah dikarenakan dengan perencanaan

diharapkan tumbuh suatu pengarahan kegiatan, dapat dilakukan suatu perkiraan terhadap hal-hal yang dalam masa pelaksanaan akan dilalui, memberikan kesempatan memilih alternatif tentang cara yang terbaik, dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. Dalam hal ini yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah adalah; dalam membuat perencanaan peningkatan mutu kepala sekolah melibatkan guru dan karyawan, membuat perencanaan operasional tahunan, dan menggunakan metode pemantauan kemajuan. Upaya untuk meningkatkan mutu sekolah perlu memilih guru melalui uji kompetensi menuju terbentuknya guru profesional. Hal ini merupakan indikator penting dalam meningkatkan pendidikan bermutu yang akan menghasilkan sumber daya yang bermutu pula.

Pada aspek pengorganisasian terdapat hubungan langsung dengan kinerja guru dan berhubungan tidak langsung melalui motivasi kerja dan peningkatan profesionalisme guru. Hubungan ini menerangkan bahwa kapasitas pengorganisasian personel yang baik dalam jangka panjang dapat meningkatkan kinerja guru. Untuk mencapai hal tersebut Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk

mewujudkan uraian tugas tiap bidang agar kinerja guru dapat ditingkatkan. Selain itu sebagai bentuk pendelegasian kewenangan seperti dalam penerimaan dan pengelolaan peserta didik dan staf pengajar/staf non akademik, pengembangan kurikulum dan materi ajar, serta penentuan standar akademik. Dalam penerapannya di sekolah, misalnya, paling tidak bahwa pengajar semestinya diberikan hak-hak profesi yang mempunyai otoritas di kelas, dan tak sekedar sebagai bagian kepanjangan tangan birokrasi di atasnya.

Pada aspek motivasi kerja diupayakan agar memperhatikan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi kerja bisa ditingkatkan jika kepala sekolah memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengelola kapasitas pengorganisasian personel serta memiliki keefektifan perencanaan peningkatan mutu sekolah yang handal. Kontribusi terbesar motivasi kerja guru bersumber dari pengelolaan kapasitas pengorganisasian personel.

Telah diketahui bahwa tugas guru pada hakekatnya adalah memberikan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dalam hal ini peserta didik. Berkaitan dengan hal ini perlu ditunjang dengan peningkatan kualitas guru sebagai kunci dari keberhasilan dalam

pendidikan. Kaitan dengan peningkatan kualitas atau kemampuan guru maka sekolah ataupun dinas terkait selalu mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi guru sesuai dengan bidangnya masing-masing, misalnya pendidikan dan pelatihan bagaimana pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi yang sampai saat ini masih terus diberlakukan.

Untuk menunjang tercapainya tujuan sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tak kalah pentingnya seorang kepala sekolah mempunyai motivasi yang tinggi dan mampu memberi motivasi kepada guru. Karena ditunjang dengan motivasi kerja yang tinggi maka guru dapat mengembangkan dirinya sehingga ia dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi seseorang dapat muncul karena adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Artinya seseorang yang mempunyai tujuan memenuhi kebutuhan hidupnya maka akan timbul motivasi untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Peranan motivasi di dunia kerja sangat penting, jika mempunyai motivasi tinggi pada dirinya orang akan bekerja lebih tekun dan giat. Pekerja adalah komponen penting yang berperan pada organisasi kerjanya. Pengaruh tinggi organisasi kerja berpengaruh pada tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki seseorang. Begitu pula dalam bekerja

sebagai seorang guru, maka guru harus termotivasi agar kinerjanya bisa meningkat.

Pada aspek peningkatan profesionalisme guru dan hubungannya dengan kinerja dalam penelitian ini memiliki dua hal yang perlu diperhatikan yaitu; melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan supervisi pengajaran. Peningkatan profesionalisme guru sangat terukur dari kemampuan supervisi pengajaran. Peningkatan profesionalisme guru dapat diwujudkan apabila kepala sekolah memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengelola kapasitas pengorganisasian personel.

Kontribusi terbesar dengan kinerja guru bersumber dari profesionalisme guru. Schubungan dengan hal tersebut maka dinilai penting untuk memberdayakan organisasi profesi guru. Organisasi profesi guru dituntut untuk membuat karya nyata yang hasilnya langsung dapat dinikmati oleh guru dan masyarakat, misalnya tentang peningkatan profesionalisme guru.

Profesionalisme guru perlu didukung oleh suatu kode etik guru yang berfungsi sebagai norma hukum dan sekaligus sebagai norma kemasyarakatan. Kelembagaan profesi guru (seperti PGRI) sangat diperlukan untuk

menghindari terkotak-kotaknya guru karena alasan struktur birokratisasi atau kepentingan politik tertentu. Profesionalisme guru perlu didukung kompetensi standar yang harus dimiliki guru profesional. Kompetensi tersebut ialah pemilikan kemampuan maupun keahlian khusus, minimal tingkat pendidikan, dan sertifikasi keahlian dipandang perlu menjadi prasarat sebagai guru profesional.

Pada aspek kinerja guru dapat dilakukan dengan memperhatikan penyusunan perangkat program mengajar, pelaksanaan pengajaran, penutupan pengajaran, dan evaluasi. Kinerja guru sangat terukur dari hasil pelaksanaan pengajaran atau proses belajar mengajar di kelas. Kinerja guru akan tinggi apabila didukung oleh keefektifan perencanaan peningkatan mutu sekolah yang handal, kepala sekolah bisa mengelola kapasitas pengorganisasian personel, guru dan kepala sekolah memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memiliki profesionalisme guru yang baik. Kinerja guru yang baik berawal dari keefektifan perencanaan peningkatan mutu sekolah.

Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional yang diberi tugas tambahan untuk memimpin jalannya proses belajar mengajar di sekolah. Dengan perkataan lain bahwa sekolah yang merupakan suatu



organisasi tempat berinteraksinya guru dan siswa juga merupakan wadah dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Guru sebagai sumber daya kunci pelaksanaan pendidikan memegang peranan penting dan menentukan. Sukses tidaknya pendidikan ditingkat lembaga tergantung pada guru.

Oleh sebab itu peningkatan kinerja guru harus mendapat perhatian. Kepala sekolah harus memahami dan mewujudkan prinsip-prinsip, pelaksanaan atau praktek dan prosedur dalam ; a) memperbaiki program pengajaran, b) bekerja secara efektif dengan para staf, c) mengelola sumber daya sekolah, dan d) meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat.

Terdapat fenomena kinerja guru bisa diperbaiki jika guru telah mengetahui apa yang sebelumnya diharapkan, kapan akan diperbolehkan berperan serta pada proses menetapkan harapan, serta kapan harapan tersebut dimulai. Kinerja guru merupakan hal utama yang membutuhkan perhatian semua pihak utamanya supervisor/ pengawas, kepala sekolah, dan lainnya. Kinerja guru profesional bisa menunjang tercapainya proses ataupun output pendidikan berkualitas.

Temuan penelitian ini menunjukkan variabel-variabel bebas berkorelasi positif dengan kinerja guru. Hal ini sejalan dengan landasan teoritik yang telah dibangun. Oleh karenanya dapat dijadikan pijakan dalam praktek pengelolaan pengajaran dan pendidikan di sekolah secara umum.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alderfer, C.P. 1972. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Setting*, New York: Free Press.
- Allen, R. 1995. On a Clear Day You Can Have a Vision: 'A Visioning Everyone'. *Leadership and Organizational Development Journal* 16 (4).
- Amirullah dan Budiono, H. 2004. *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifin, I. 2000. *Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi*. Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muham-madiyah Malang, 25-26 Juli 2001.
- Azizudin. 2009. *Strategi Meningkatkan Profesionalisme Guru* (Online), (<http://azizudin.wordpress.com/> diakses 20 Maret 2009).
- Bafadal, I. 2006. *Peningkatan Profesionalisme Guru SD*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Baldrige, J.V. Curtis, D.V. Ecker, G.P., and Riley, G.L. 1977. Diversity in Higher Education: Professional Autonomy, dalam Riley, G.L dan Baldrige, J.V. (ed) *Governing Academic Organizations: New Problem New Perspectives*, Berkeley: McCutchan Publishing Co.

Trull, F.W. 1973. *Educational Planning*, New York: The Macmillan Company.

Chung, K. H. dan Leon G. M. 1981. *Organizational Behaviour*. New York: Harper dan Raw.

Coombs, P.H. 1982. *Apakah Peencanaan Pendidikan itu?* (terjemahan Istiwidayanti). Jakarta : Bharata Karya Akasara dan UNESCO.

Crosby, P.B.1979. *Quality is Free*, New York: New American Library.

Danim, S. 2003. *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- \_\_\_\_\_. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Deming, W.E. 1986. *Out of Crisis*, Cambridge: Massachussets Institute of Teknologi.
- De Roche, E. F.1985. *How School Administrator Solve Problems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Dharma, A. 2004. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Edun, E. 2006. *Hubungan Motivasi Kerja Guru, Sikap Pada Profesi Guru, Dan Pembinaan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2004/2005*, Tesis PPS Universitas Lampung (tidak dipublikasikan).
- Etzioni, A. 1964. *Modern Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Firmandari, Nuraini, 2014, ” *Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi kerja sebagai variabel*

*moderasi (studi pada bank syariah mandiri kantor cabang yogyakarta)” dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam | ISSN:1907-9109, Vol. IX, No. 27.*

Flippo, E. B. Alih Bahasa Moh. M. 1997. *Manajemen Personalia*, Jakarta : Erlangga.

Fudlola, D. 2008. *Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Motivasi Kerja*, (Online), (<http://www.darulfudlola.com>, diakses 10 Mei 2009).

Gay, L.R. 1987. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*, Toronto : Merril Publishing Company.

Gibson, J.L. 1991. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Homewood, III: Richard D. Irwin.

Glickman, C.D. 1990. *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*, Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Goetsch and David. 1994. *Intrudctionto Total Quality Management: Quality Productivity*. Competitiveness, Ner Jersey: Engliwood Cliffs.

- Gordon, B, 1976. Teacher Evaluate Supervisory Behavior in the Individual Conference. *Journal of Education Research*. Vol. 49.
- Gorton, R.A. 1976. A. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque, Iowa: Wm.C.Company Publishers.
- Hadi, S. 1980, *Metodologi Riset Jilid I, II dan III*, Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi.
- Hair, J.F. 1998. *Multivariate Data Analysis*.Fifth Edition. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Harsey, P. & Blanchard, K.H. 1977. *Management Of Organizational Behavior: Utiliting Human Resources*. Englewood cliffs. New York: Prentice Hall, Inc.
- Haryono, A. 1998. *Analisis kebutuhan pelatihan/pembelajaran*. Jakarta :Program Pascasarjana UKI.

- Hasan, Z. 1988. *Analisis Hubungan Kausal*, Malang, Puslit IKIP Malang.
- Hasibuan, M.S.P. 1996. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Heidrachman, H.S. 1990. *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: BPFE.
- Herzberg, F., Mausner. B., and Snyderman, B.B., 1959. *The Motivation To Work (2 nd ed)*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hoy, K.W. dan Miskel, C.G. 1987. *Education Administration: Theory Research and Practice*, New York: Random House.
- Hunt, D.V. 1993. *Managing for Quality*, Illionis: Business one Irwin Homewood.
- Husain, S.N. 1992. *Keefektifan Kepala Sekolah dalam Pengorganisasian personil, Pengarahan Personil dan Pengaruhnya Terhadap Kemampuan Guru-Guru SMTA Negeri*



*Di Kabupaten Kendari Sulawesi Tenggara*, Tesis PPS Universitas Negeri Malang (tidak dipublikasikan).

Jainun, B. 1989. *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta : Balai Aksara.

James, W. 1992. *Human Resources Strategy*. USA: MC Graw Hill Inc.

Juran, J.M. 1989. *Leadership for Quality*, USA: Juran Institute, Inc.

Karsidi, R. 2005. *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah* (Online), (<http://www.uns.ac.id/data/0023.pdf>., diakses 12 April 2009).

Kartono, K. 1988. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali.

Kenneth, W.W dan Yulk, A.G. 1979. *Organizational Behaviour and Personal Psychology*, Ontario : Richard D. Irvin. Home Wood. Inc.

Koontz, H. Donnel, C.O, Weichrich, H. 1984, *Management*, eight edition, New York: McGraw-Hill, inc.

Lusthaus, C. at all. 2002. *Organizational Assessment*, Washington: Inter-American Development Bank.

Maister, D.H. 1997. *True Professionalism*. New York: The Free Press.

Mantja, W. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*. Bahan Penelitian Manajemen Pendidikan bagi Kepala Sekolah Dasar Daerah binaan PEQIP se-Indonesia. Kerjasama antara Direktorat Pendidikan Dasar. Dirjen Dikdasmen (PEQIP) dengan IKIP Malang. Malang: 25 November s.d 5 Desember 1997.

\_\_\_\_\_. 1998. *Manajemen Pembinaan Profesional Guru Berwawasan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian Konseptual Historik dan Empirik*. Malang: Departemen Pendidikan dan kebudayaan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang.

\_\_\_\_\_. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi pengajaran*, Malang : Wineka Media.

\_\_\_\_\_. 2007. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan : Manajemen dan Supervisi Pengajaran*, Malang : Elang Mas.

- Manullang, M. 1988. *Dasar-dasar Management*, Cetakan keempat belas, Balai Aksara, Jakarta.
- Massofa, 2008. *Mendongkrak Mutu Sekolah Dasar* (Online), (<http://massofa.wordpress.com>, diakses 24 Januari 2008).
- Muhyadi, 1989. *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*, Jakarta : P2LPTK Ditjen Dikti-Depdikbud.
- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Murgatroyd, S., dan Morgan, C. 1994. *Total Quality Management and the School*. Buckingham: Open University Press.
- Mustofa, 2007. "Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru di Indonesia" dalam Jurnal Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Volume 4 Nomor 1, April 2007.
- Muthohar, P.M. 2006. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Semangat kerja dan Motivasi Berprestasi Guru Dengan Kinerja Guru SMPN*

*di Kabupaten Tulungagung*, Disertasi PPS Universitas Negeri Malang (tidak dipublikasikan).

Nazir, M. 1985. *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Notoatmojo, S. 2003. *Pengembangan Sumber daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta.

Nurchayani, Ni Made dan I.G.A. Dewi Adnyani , 2016, *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016: 500 - 532 ISSN: 2302-8912.

Nurochim, 2007. *Peningkatan Mutu Sekolah* (Online), ([http://www. for everyone. go. id](http://www.for everyone. go. id), diakses 10 September 2007).

Oliva, F.P. 1985. *Supervision For Today's School*. (2<sup>nd</sup>ed). New York: Longman Inc.

Owens, R.G. 1987. *Organizational Behavior in Education*, New Jersey: Prention-Hall, Inc, englawood Cliffs.

Pace, R.W. dan Faules, D. F. 2000. *Komunikasi Organisasi*, terj. Deddy Mulyana, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

*Peraturan-Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: Biro Hukum Depdiknas.

Pidarta, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : PT. Bina Aksara.

Purwanto, M. N. 1987. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : Remaja Karya.

Richey, R.W. 1973. *Planning for Teaching*, New York: Mc Grow-Hill Book Company.

Robbins, S.P. 1983. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Prenhallindo.

Saleh, M. 2004. *Hubungan Intensitas Pengawas Sekolah, supervisi Kepala Sekolah dan Kegiatan Wadah pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar dengan Kemampuan Profesional guru-guru Sekolah Dasar di Kota Banjarmasin*, Disertasi PPS Universitas Negeri Malang (tidak dipublikasikan).

- Sa'ud, U.S. dan Makmun A.S. 2006. *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif*, Bandung: Rosda Karya.
- Sahertian, P.A. Mataheru, F. 1982. *Prinsip-prinsip Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Sallies, E. 1994. *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page.
- Santosa, S. 2001, *Latihan SPSS Statistik*, Gramedia, Jakarta.
- Schereens, J. 1992. *Effective Schooling. Research, Theory and Practice*. New York: Cassell.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Peningkatan Mutu sekolah*, Jakarta :Penerbit Logos.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principleship: A Reflective Practice Perpective*. Boston: Allyn and Bacon,Inc.
- Sergiovanni, T.J. & Carver, F.F. 1983. *The New School Executive: A Theory of Administration*. New York: Dodd, Mead & Company.

- Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, S.P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta: STIE – YKPN.
- Siswanto, Bejo. 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru.
- Smith, R.W. 2001. *Managing Ethich in the Palmetto State; A Case Study on the South Carolina State Ethich Commission*. Global Virtue Ethich. Review.
- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kotamadya Malang*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Sonhadji, A., 1989. *Study of Job Satisfaction of Community Colledge Faculty With Level of Education, Academic Rank and Salary as Predictor*, Dissertation. The Ohio State University.

\_\_\_\_\_. 1990. *Workshop on Teaching Competencies in Higher Education*. Makalah disampaikan dalam Workshop on Teaching Competencies di Semarang dan Bandungan Ambarawa.

Steers, R.M, & Porter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*, New York: Mc Graw Hill Book Company.

Steers, R.M. 1985. *Efektifitas Organisasi*. terjemahan Magdalena jamin. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, Erlangga.

Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.

Surya, M. 2006. *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindungi*, Jakart : Pustaka Bani Quraisy.



- Taylor, F. 1998. *The Principel of Scientific Management*, New York: Dover.
- Terry, G.R. 1977. *Principles of Management*, Seventh Edition. Illionis: Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
- Thoha, M. 1983. *Perilaku Organisasi: Konsep dasar Aplikasinya*, Jakarta: Penerbit CV. Rajawali.
- Tjokroamidjojo, B. 1986. *Pengantar Administrasi Pembangunan*, Cetakan XII, Jakarta : LP3ES.
- Usman, H. dan Akbar, P.S. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Usman, H. 2006. *Manajemen teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Vroom, V.H. dan Yetton, P.W., 1973. *Leadership and Decision Making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*, New York: John Wiley.

Wexley, K.N. Yukl G.A. diterjemahkan oleh Shobaruddin, M.  
1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Malang:  
Rineka Cipta.

Yulk, G. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa  
Udayana Yusuf, Jakarta: Prenhalindo.

Zamroni. 1997. *Pendidikan Pluralitas dan Demokrasi*. Kompas. 4  
Maret 1997.

\_\_\_\_\_. 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Jakarta : PSAP  
Muhammadiyah.

## RIWAYAT HIDUP PENULIS

Ahmad Tanzeh, lahir di Blitar pada tanggal 06 Desember 1969. Riwayat pendidikan sebagai berikut; SDN Maron Srengat Blitar lulus tahun 1982, MTsN (Madrasah Tsanawiyah Negeri) Kunir Wonodadi Blitar lulus tahun 1985, MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Blitar lulus tahun 1998, Sarjana S-1 di IAIN Sunan Ampel Fakultas Tarbiyah Tulungagung, sarjana S-2 di IAIN Sunan Ampel Surabaya konsentrasi pendidikan Islam, kemudian gelar Doktor Manajemen Pendidikan diraih di Universitas Negeri Malang. Pengalaman kerja; pada tahun 1992 mengajar di Madrasah Aliyah Al-Kamal Kunir sampai dengan tahun 1998, mengajar di Madrasah Aliyah Al-Hikmah Langkapan Srengat Blitar tahun 1992 sampai dengan tahun 1999, sebagai dosen tetap di STAIN Tulungagung mulai tahun 1999, pernah diberi tugas sebagai Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M) STAIN Tulungagung mulai tahun 2002 sampai dengan tahun 2006, Sebagai Kaprodi IPDI (Ilmu Pendidikan Dasar Islam) S2 Pascasarjana STAIN Tulungagung pada tahun 2012, sebagai Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Tulungagung tahun 2014 sampai dengan tahun 2018, sebagai Kaprodi MPI (Manajemen Pendidikan Islam) S2 tahun 2018 dan staf pengajar Program Doktor (S3) pascasarjana IAIN Tulungagung.

