



PENGARUH
KEPEMIMPINAN
SIKAP INOVATIF, KOMPETENSI, DAN BUDAYA ORGANISASI

Fahrurrazi

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, SIKAP INOVATIF, KOMPETENSI,
DAN BUDAYA ORGANISASI**

Penulis:
Fahrurrazi

Desain Cover:
Ridwan

Tata Letak:
Aji Abdullatif R

Editor:
Dr. Rudi Hartono, S.Kom., M. Pd

ISBN:
978-623-6608-01-2

Cetakan Pertama:
Juli, 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2020
by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung
All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)
No. 360/ALB/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya, Bapak Fahrurrazi mahasiswa pascasarjana Universitas Bengkulu dapat menyelesaikan penyusunan buku Monograf yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Sikap Inovatif, Kompetensi, dan Budaya Organisasi”. Buku Monograf ini diharapkan bisa menjadi tambahan referensi bagi para akademisi dan masyarakat pada umumnya dalam rangka menambah khazanah Ilmu Pengetahuan tentang kepemimpinan dalam organisasi lembaga pendidikan atau sekolah. Terakhir, semoga buku Monograf ini dapat memberikan manfaat bagi masyarakat yang lebih luas, terutama bagi kalangan akademisi ataupun praktisi pada lembaga pendidikan atau sekolah.

Jakarta, July 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 KONSEP PENDIDIKAN KEPEMIMPINAN	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan	7
D. Metode	7
BAB 2 KINERJA GURU	9
A. Kemampuan Guru Menyiapkan Perangkat Pembelajaran	22
B. Kemampuan Guru Melaksanakan Pembelajaran	23
C. Keterampilan Mengelola Kelas	26
D. Keterampilan Melakukan Penilaian Hasil Belajar	30
E. Keterampilan Menindaklanjuti Hasil Penilaian	31
BAB 3 KEPEMIMPINAN.....	33
A. Pengertian Kepemimpinan	33
B. Tugas Kepemimpinan	37
C. Fungsi Kepemimpinan	44
D. Kepemimpinan Kepala Sekolah	47
E. Sikap Inovatif	50
BAB 4 KOMPETENSI GURU	59
A. Pengertian Kompetensi	59
B. Unsur-Unsur Kompetensi Guru	63
C. Kompetensi Pedagogik	66
BAB 5 BUDAYA ORGANISASI	71
A. Pengertian Budaya Organisasi	71
B. Fungsi Budaya Organisasi	73
C. Budaya Organisasi Sekolah.....	74
BAB 6 PEMBAHASAN	79
A. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru.....	79
B. Pengaruh Sikap Inovatif Terhadap Kinerja Guru	80
C. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Guru.....	82
D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru	83

E. Pengaruh kepemimpinan, sikap inovatif, kompetensi, Budaya Terhadap Kinerja Guru.....	85
F. Kesimpulan	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91
PROFIL PENULIS	99



BAB 1

KONSEP PENDIDIKAN KEPEMIMPINAN

A. PENDAHULUAN

Konsep pendidikan pada dasarnya merupakan upaya membantu individu mengembangkan sumberdaya yang dimilikinya agar mencapai derajat tertinggi dalam hidupnya. Derajat tertinggi yang dimaksud adalah kesadaran manusia terhadap dirinya sendiri, lingkungan sebagai tempat tinggalnya baik lingkungan fisik maupun metafisik, dan sekaligus sebagai makhluk Tuhan. Dengan kesadaran diri tersebut manusia akan dapat akan mampu bertahan di lingkungannya. Membangun kesadaran yang optimal akan pentingnya pendidikan harus dilandasi oleh penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, dimana kemudian menjadi harapan baru pemecahan masalah karena pendidikan hakikatnya sebagai sarana mengembangkan potensi yang dimiliki oleh manusia. (Junianto & Wagiran, 2013).

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kunci dari penyelenggaraan pendidikan yang bermutu adalah proses belajar mengajar dikelas. Proses belajar mengajar yang ada disekolah merupakan sinergi dari beberapa komponen yang ada disekolah antara lain: peserta didik, guru, kurikulum, metode, teknik, bahan, sarana prasarana, lingkungan. Sinergi tersebut akan berjalan sesuai dengan tujuan yang

diharapkan sehingga tercipta mutu yang diinginkan. Mutu pendidikan yang diharapkan dapat dilihat dari output pendidikan yaitu siswa.

Berikut ini ditampilkan kondisi pendidikan di Indonesia berdasarkan data statistik persekolah.

Tabel 1.1
Data Statistik Persekolah di Indonesia

Tingkatan dan Jenis Sekolah <i>Level and Type of School</i>	Lulusan <i>Graduates</i>	Guru <i>Teachers</i>	Tenaga Kependidikan <i>Non Teaching Staff</i>	Rombel <i>Classes</i>	Ruang Kelas <i>Graduates</i>
SLB / Special School	126	24.334	2.352	30.314	22.104
Negeri / Public	19	9.668	1.491	10.908	8.203
Swasta / Private	107	14.666	861	19.406	13.901
SD / Primary School	4.115.553	1.485.602	96.056	1.115.194	1.072.136
Negeri / Public	3.660.568	1.301.097	83.694	972.110	930.825
Swasta / Private	454.985	184.505	12.362	143.084	141.311
SMP / Junior Secondary School	3.233.509	628.052	123.267	354.518	358.361
Negeri / Public	2.415.131	466.699	102.267	257.600	259.764
Swasta / Private	818.378	161.353	21.000	96.918	98.597
SM / Senior Secondary School	2.707.954	599.963	112.718	337.795	323.376
Negeri / Public	1.584.767	364.283	76.065	185.309	178.044
Swasta / Private	1.123.187	235.680	36.653	152.486	145.332
SMA / General	1.407.433	307.751	59.698	161.064	160.950
Negeri / Public	1.034.194	222.470	46.937	112.298	111.897
Swasta / Private	373.239	85.281	12.761	48.766	49.053
SMK / Vocational	1.300.521	292.212	53.020	176.731	162.426
Negeri / Public	550.573	141.813	29.128	73.011	66.147
Swasta / Private	749.948	150.399	23.892	103.720	96.279

Sumber: Dokumen rangkuman data statistik pendidikan tahun 2017/2018 tersedia online <http://publikasi.data.kemdikbud.go.id>

Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa jumlah guru masih berbanding jauh dari jumlah lulusan sedangkan guru merupakan ujung tombak dari proses pembelajaran dikelas.

Dalam proses pendidikan yang dilaksanakan guru memegang peran besar. Dalam hakikatnya guru berperan sebagai *agent of change* yaitu agen perubahan. Terlaksananya suatu inovasi pembelajaran tergantung peranan guru dalam poses pembelajaran. Dengan adanya perubahan *input*

pendidikan dalam poses pembelajaran diharapkan *output* pendidikan atau siswa yang di hasilkan lebih bermutu..

Kompetensi guru yang utama adalah mengarah pada kompetensi pedagogik, maka dalam proses pembelajaran, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing, dan memberi sarana pendidikan bagi siswa. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas dan membantu proses perkembangan mental siswa atau anak didik. Penyampaian materi pelajaran adalah salah satu kegiatan belajar sebagai suatu proses dinamis dalam segala fase dan proses perkembangan siswa. Tugas guru mengajar merupakan salah satu komponen kompetensi. Hal ini sejalan seperti yang dikatakan oleh Slamento (2003: 97), yaitu

”Tugas guru berpusat pada; 1) mendidik dengan memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, 2) memberi fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai, dan 3) membantu perkembangan aspek-aspek pribadi seperti sikap, nilai-nilai, dan penyesuaian diri. Selain itu, guru bukan hanya penyampaian ilmu pengetahuan, ia juga harus bertanggung jawab terhadap perkembangan kepribadian peserta didik.

Mengajar merupakan tugas profesi dari seorang guru yang telah mengikuti pendidikan formal di lembaga pendidikan tenaga keguruan (LPTK). Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, seseorang guru dituntut harus profesional menjalankan tupoksinya. Guru dituntut tidak hanya mampu menguasai materi pelajaran tetapi juga harus memiliki wawasan mengenai metode dan inovasi mengajar. Kinerja guru merupakan salah satu alat ukur yang dapat dipakai sebagai indikator penilaian profesionalitas guru. Kinerja yang dimaksud adalah unjuk kerja yang dapat dicapai oleh seseorang guru dalam menjalankan profesinya, sesuai dengan tanggung jawab dalam rangka upaya mencapai tujuan pendidikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan diperoleh informasi dan gambaran permasalahan-permasalahan sebagai berikut: (1) tingkat kedisiplinan guru rendah, (2) persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah masih rendah, (3) lingkungan sekolah yang tidak kondusif, (4)

sarana dan prasarana kurang memadai, dan kinerja guru rendah, (5) Kepemimpinan, kepala sekolah yang ditunjuk di madrasah belum dilakukan uji kompetensi seorang kepala sekolah, (7) guru belum mampu mengembangkan rencana pembelajaran, (8) guru masih monoton dalam menggunakan metode pembelajaran, (9) kurangnya kemampuan guru dalam menggunakan media pembelajaran, (10) guru terfokus pada ketercapaian materi yang disampaikan tapi tidak terfokus pada proses pembelajaran di kelas, (11) guru masih terbatas dalam proses pengembangan dirinya, (12) guru dirasa kurang mampu menganalisis kurikulum nasional yang diterapkan di sekolah baik Kementerian Agama maupun Diknas, (13) guru belum mampu membuat instrumen evaluasi pembelajaran dan evaluasi diri secara baik, (14) masih terdapat guru yang bekerja menunggu instruksi kepala sekolah, (15) masih terdapat guru yang tidak melakukan motivasi awal terhadap peserta didik di awal pembelajaran berlangsung, (16) guru dirasa belum mampu beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan sekolah/madrasah, (17) masih terdapat guru yang “status quo” dalam menggunakan materi buku pembelajaran, dan (18) bahkan masih banyak guru yang enggan melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar di kelas.

Diduga banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, diantaranya; (1) kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang misalnya kepala sekolah dapat mempengaruhi staf guru yang ada di institusi yang dipimpinnya. Menurut Thoha (2003: 264) mengatakan kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepala sekolah menjalankan fungsinya sebagai *leader* sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan manajerial berkomitmen tinggi, dan sigap dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat menjadi fasilitator kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan guru-guru yang bekerja.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi staf agar mau melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Apabila kepemimpinan yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh warga sekolah, maka akan menimbulkan sikap-sikap yang positif pula pada warga sekolah. (Susanto, 2012)

Sehubungan dengan pendapat ini maka kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah perlu melibatkan partisipasi *stakeholder* sekolah. *stakeholder* sekolah dalam hal ini khususnya staf pengajar/guru. Karena guru memiliki peran besar dalam proses pembelajaran di dalam kelas, maka kepala sekolah sangat berperan penting terhadap kinerja guru. Untuk itu kepala sekolah dituntut harus mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki para guru untuk mencapai tujuan sekolah yang diinginkan. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dikutip oleh Akhmad Sudrajad dalam <http://www.psb-psma.org/blogs/peran>, mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi guru”.

Dengan demikian kepala sekolah perlu melibatkan staf dan guru dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Karena proses pembelajaran pada pelajaran tertentu memiliki spesifikasi tersendiri dan hal ini diketahui atau dikuasai oleh guru bidang studi tersebut. Untuk itu, apa yang dilakukan pemimpin akan disikapi para guru dengan bervariasi.

Salah satu indikator peningkatan kinerja diasumsikan adalah sikap inovatif guru. Terwujudnya guru yang kreatif dan inovatif apabila terdapat sarana yang kondusif, yang di dalamnya tercipta iklim sosial dan emosional yang baik, terdapat hubungan interpersonal yang harmonis. Jadi seorang dapat berpikir dengan cerdas dan kreatif, maka orang tersebut mendapatkan hasil-hasil tertentu. Jika pikiran-pikirannya tidak menentu dan tidak diarahkan kepada sesuatu tujuan tertentu, maka hasilnya pun akan mengecewakan. Pada dasarnya setiap orang memiliki kemampuan untuk berpikir secara inovatif tetapi kemungkinan ini hanya berkemauan keras untuk mengembangkan cara berpikir inovatif, ini dapat dilakukan dengan cara membiasakan memiliki kemampuan, memperkaya ide, membiasakan diri menerima perbedaan, menumbuhkan empati dan menerapkan kemampuan inovatif. Sikap inovatif akan memberikan komitmen dan dorongan yang kuat untuk mengerjakan tugas-tugas yang

menjadi tanggung jawabnya dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Nurjanah (2010: 43) mengatakan kecerdasan intelektual memiliki kontribusi sebesar 20% sedangkan 80% lainnya adalah kontribusi kecerdasan emosional dan faktor-faktor lainnya. Berdasarkan ungkapan tersebut di atas berarti kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru. Artinya untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung dengan kompetensi yang baik pula. Tanpa memiliki kompetensi yang baik seorang guru tidak akan mungkin dapat memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu, kinerja guru merupakan perwujudan kompetensi guru yang mencakup kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam kerja sebenarnya. Gagasan yang memandang organisasi sebagai budaya termasuk fenomena yang relatif baru. Budaya organisasi merupakan pola dasar dalam penyampaian nilai-nilai, keyakinan, perilaku dan anggapan yang diperoleh dalam kurun waktu yang cukup lama oleh para anggota organisasi. Dalam kaitannya dengan kinerja budaya organisasi memberikan sumbangan dari suatu proses kekompakan, kerjasama dalam organisasi. Kerja sama yang terjalin antar anggota-anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu merupakan organisasi secara formal. Pentingnya membangun budaya organisasi (dalam hal ini sekolah/madrasah), terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja guru disekolah/madrasah.

Dalam suatu organisasi sekolah tidak terlepas dari budaya organisasi. Budaya organisasi dalam dunia pendidikan adalah norma-norma yang mengatur para pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta berlaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya, sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan (*habits*), citra akademis, *ethos* kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan. Sehingga prestasi kerja yang baik terbentuk oleh lingkungan organisasi, dikuatkan oleh sebuah organisatoris, pimpinan akademis yang mengeluarkan sebuah kebijakan serta dapat diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kota Bengkulu?
2. Apakah sikap inovatif berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kota Bengkulu?
3. Apakah kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kota Bengkulu?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kota Bengkulu?
5. Apakah kepemimpinan, sikap inovatif, kompetensi pedagogik dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Kota Bengkulu?

C. TUJUAN

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan, sikap inovatif, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di kota Bengkulu.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mengenai:

1. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
2. Pengaruh sikap inovatif terhadap kinerja guru.
3. Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.
5. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap inovatif, kompetensi pedagogik dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

D. METODE

Metode yang digunakan adalah survei kuantitatif menggunakan teknik korelasi dan regresi ganda. korelasi digunakan untuk menganalisis pengaruh atau hubungan kausal antara variabel bebas yaitu: kepemimpinan (X1), sikap inovatif (X2), kompetensi pedagogik (X3), dan budaya organisasi (X4) dan satu variabel terikat yaitu kinerja guru (Y).

Setelah menentukan populasi langkah selanjutnya adalah menentukan sampel, sampel adalah bagian dari populasi atau wakil dari populasi yang di akan diteliti. (Sugiyono,2010: 112). Sampel dari populasi yang diangkat harus memiliki karakteristik yang sama. Keuntungan menggunakan sampel adalah memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian dan lebih efisien sehingga penelitian lebih teliti dalam mengolah data dan menghasilkan hasil penelitian yang sesuai yang diharapkan. (Riduawan dan Akdon, 2005: 240). Berdasarkan fungsinya maka teknik penarikan sampel harus dilakukan sedemikian rupa sehingga sampel yang di hasilkan representative. Teknik yang umum digunakan adalah *probability sampling* dengan metode simple random sampling. Cara penarikan sample dengan metode ini adalah dengan cara acak tanpa memperhatikan tingkatan dalam populasi. Hal ini dapat dilakukan jika populasinya homogen.

Menurut Gay dan Diehl dalam Sigit (2011: 45) ukuran sampel untuk penelitian korelasional minimal 30 subjek, sedangkan Fraenkel dan Wallen dalam Sigit (2011: 34) menyarankan besarnya sampel minimum untuk penelitian korelasional sebanyak 50, sementara menurut Nasution (2008: 71) penerikan sampel minimal 10% dari populasi. Menurut Riduwan (2005: 65) sampel dapat diambil secara acak dengan menggunakn metode random sampling dengan, dengan menggunakan rumus Slovin



BAB 2

KINERJA GURU

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi Wibowo (2011: 47). Menurut tata bahasa kata kinerja guru terdiri dari kata “kinerja” dan “guru”. Guru (dari bahasa Sansekerta) adalah seorang pengajar suatu ilmu. Menurut Usman (2000: 187) kinerja adalah unjuk kerja dan kemajuan yang telah dilakukan seseorang dalam bidang tugasnya. Sehingga kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam Bahasa Inggris adalah performance. Kinerja merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Menurut Mangkunegara (2001: 22) istilah kinerja berasal dari kata Job Per-formance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Selanjutnya menurut Anuwar (2007: 47) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2011: 47) kinerja merupakan implementasi kerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Menurut Rivai (2005: 14) kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan

seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu untuk melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat tentang kinerja guru tersebut di atas senada dengan Mangkunegara, Anwar A (2006: 67) yang menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Senada dengan pendapat Samsudin (2006: 159) yang memberikan pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat ini didukung oleh Nawawi (2005: 234) yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, menurut pendapat Sedarmayanti (1995: 53) dalam Suharsaputra (2010: 146) bahwa pengertian kinerja menunjuk pada ciri-ciri atau indikator sebagai berikut: "Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain: kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, dan komunikasi yang baik".

Dengan demikian dapat dikatakan kinerja tidak terlepas dari SDM, dimana SDM tersebut memiliki kompetensi, motivasi dan kepentingan pada suatu organisasi. Misalnya guru merupakan sumber daya manusia dari suatu institusi pendidikan, ia harus memiliki aspek-aspek kompetensi, motivasi dan kepentingan agar menghasilkan kinerja yang diinginkan institusi pendidikan tersebut.

Pada era globalisasi dewasa ini pendidikan menjadi sangat penting. Sehingga pendidikan yang dimiliki suatu masyarakat akan berkembang secara baik, dan tidak dapat dipungkiri lagi masyarakat tersebut semakin berkualitas serta mampu bersaing secara kompetitif di era persaingan yang semakin ketat dan keras dalam berbagai sudut aktivitas kehidupan.

Dalam suasana kompetitif semacam ini diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu sumber daya manusia yang mampu menghadapi persaingan dan terampil dalam berbagai aktivitas kehidupan. Kualitas SDM memegang peran utama dalam menentukan keberhasilan aktivitas berbagai sektor pembangunan fisik maupun non fisik.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkaitan dengan kinerja guru, UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Dalam penyelenggaraan madrasah, semua pengelolaan madrasah harus mengacu kepada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku sebagai berikut:

1. UU Nomor 20 Tahun 2005 tentang sistem pendidikan nasional
2. UU Nomor 2 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan
3. PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional
4. Permen Diknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
5. Permendiknas Nomor 52 Tahun 2008 tentang Kriteria dan perangkat akreditasi Sekolah Menengah Atas/Madrasah Alyah/SMP/MTs
6. Permendiknas Nomor 12 Tahun 2009 tentang Kriteria dan perangkat akreditasi Sekolah Menengah Atas/Madrasah Alyah/SMP/MTs/SD/MI.

Dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 39 ayat (2) tentang Sisdiknas bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Sehubungan dengan itu, Soetjipto dan Kosasi (2000: 67) menyatakan bahwa jabatan guru merupakan jabatan professional. Sebagai jabatan professional melibatkan kegiatan intelektual, mempunyai batang tubuh ilmu yang khusus memerlukan persiapan lama untuk memangkunya, memerlukan latihan dalam jabatan yang bersinambungan, memerlukan karier hidup dan keanggotaan yang permanen, menentukan bentuk baku perilakunya, mementingkan layanan, mempunyai organisasi professional, dan mempunyai kode etik yang di taati oleh anggotanya. Dengan adanya profesionalitas ini, maka guru akan melaksanakan tugasnya dengan baik. Hasil dari pelaksanaan tugas guru dapat diistilahkan dengan kinerja guru.

Armstrong dan Baron (2012: 208) menyampaikan bahwa:

"Performance Management can be defined as "a strategic and integrated approach to delivering sustained success to organisations by improving the performance of the people who work in them andnd developing the capabilities of teams and individual contributors" (Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai "pendekatan strategis dan terintegrasi untuk memberikan keberhasilan yang berkelanjutan untuk organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya untuk mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu".

Menurut Akdon (2007: 21) mendefinisikan kinerja sebagai outcome hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Secara pintas kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor.

Masalah kinerja sumber daya manusia dapat terjadi pada beberapa tingkatan, yaitu individu, tim, dan organisasi. Pada tingkat individu, kesenjangan kinerja terjadi dalam hal pekerja tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik atau pada waktu yang ditentukan. Pada tingkat tim, kesenjangan kinerja terjadi apabila tim tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan pada waktunya. Tidak terselesaikan

tugas tim, antara lain dapat terjadi apabila antara pribadi dalam tim tidak mendukung proses kinerja tim untuk mencapai tujuan. Sementara itu pada tingkat organisasi terjadi apabila tujuan organisasi tidak dapat dicapai, misalnya keinginan mendapatkan keuntungan dalam jumlah tertentu tidak dapat terpenuhi. Demikian pula apabila organisasi tidak mampu memberikan pelayanan yang diminta pelanggan.

Whitmore dalam Bahri (1997: 104) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang yang dianggap representatif dan tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Pendapat tersebut menekankan bahwa kinerja berhubungan dengan tanggung jawab seseorang tentang kegiatan pekerjaan yang dilakukannya.

Selanjutnya menurut Usman (2009: 47) kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja. Pendapat tersebut menekankan bahwa kinerja berkaitan dengan hasil atau prestasi yang dicapai oleh seseorang. Pernyataan sama dikemukakan oleh Prawirosentono yang dikutip oleh Bahri (2008: 7) yaitu kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Robbins (2011: 81) "*Opportunity to Perform*" adalah kesempatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapat support, bantuan atau fasilitas/sarana dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan perlengkapan kerja, adanya teman yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan dan prosedur kerja.

Menurut Ilyas (1999: 122) kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitatif maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil yang terdiri dari 3 komponen penting, yaitu: (1) Tujuan: Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja, (2) Ukuran: Dibutuhkan ukuran apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan

kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personil memegang peranan penting, (3) Penilaian: Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personil. Pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan penilaian reguler mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personil.

Menurut Robins (2006: 53) mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, kemampuan (*Abilities*) dan peluang (*Opportunities*), dengan kata lain bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi kerja kali kemampuan kali peluang. Untuk mendukung upaya tersebut juga perlu diwujudkan 9 budaya kerja sebagai aparatur negara yaitu: (1) Jujur dan integritas tinggi, (2) Beretika dan berakhlak mulia, (3) Menghormati hukum, (4) Bertanggung jawab, (5) Menghormati hak dan tidak mudah menyalahkan orang, (6) Mencintai pekerjaan, (7) Bekerja keras, (8) Disiplin, dan (9) Hidup bersahaja.

Kinerja lebih menekankan pada hasil kerja seseorang. Hasil kerja yang diperoleh diukur dengan melihat standar aturan yang telah ditetapkan pada suatu organisasi. Standar kerja yang ditetapkan organisasi merupakan dasar untuk melakukan penilaian kinerja seseorang. Setiap organisasi mempunyai standar tersendiri sesuai dengan objek kerja yang dilakukan. Di sekolah, standar kerja kepala sekolah dapat ditetapkan berdasarkan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam upaya mendapatkan manfaat optimal penilaian kinerja kepala sekolah terdapat lima aspek yang dapat dijadikan ukuran penilaian yaitu: kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain. Dengan adanya penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala diharapkan kepala sekolah dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya, dan selanjutnya menjadi bahan acuan untuk perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang.

Menurut Gibson (2011: 231) menyatakan bahwa: *Performance (performance) is the desired outcome of the behavior. And the performance of the individual is the basic performance of the organization.* Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung

jawab serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Sehingga dalam melakukan suatu kerja, kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang didalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Selanjutnya menurut Shane dan Glinow (2012: 68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: (1) Kemampuan mereka, (2) Motivasi, (3) Dukungan yang diterima, (4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*Output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Fatah (2006: 67) menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan. Menurut Cambel dalam Burhanudin (2007: 2) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, (skil), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang memberikan manajer dan Team Leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 68) ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kemampuan.

Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

2. Motivasi.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

3. Dukungan yang diterima.

Perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.

4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan.

Dalam hal ini terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau yang dilakukan.

5. Hubungan dengan organisasi.

Dalam hal ini terkait dengan sejauh mana tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Dari beberapa penjelasan di atas bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehnik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter dalam Mulyasa (2005: 122) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (1) Karakteristik individu, (2) Proses, (3) Hasil, dan (4) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan apa bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru harus sesuai dengan keahliannya secara hal ini menjadi dasar yang harus dilakukan. Kerja guru yang diberikan tugas mutlak harus sesuai dengan keahliannya jika tidak akan berakibat menurunnya kinerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta (2009: 26) bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya.

Berdasarkan dengan aspek kemampuan menurut Daryanto (2001: 67) kemampuan (kompetensi) terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu: (1) Kemampuan

intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada peserta didik yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun teknik mengevaluasinya, dan (2) Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada indikator dan parameter yang ditetapkan serta diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Hal ini diperkuat oleh pendapat Robbins dalam As'ad (1996: 203) yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1) Hasil tugas, (2) Perilaku, dan (3) Ciri individu.

Aspek yang dinilai dalam menentukan kinerja seorang guru menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 16 tahun 2009, seorang guru mata pelajaran harus memiliki kemampuan: (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan, (2) menyusun silabus pembelajaran, (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, (4). melaksanakan kegiatan pembelajaran, (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran, (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya, (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran, (8) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi, (9) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional, (10) membimbing guru pemula dalam program induksi, (11) membimbing siswa dalam

kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran, (11) melaksanakan pengembangan diri, (12) melaksanakan publikasi ilmiah, dan (13) membuat karya inovatif.

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

Jika dikaitkan dengan pendidikan maka Kriteria kinerja pendidikan bertujuan untuk: (1) meningkatkan kinerja, kapabilitas dan *output* pendidikan, (2) mempermudah komunikasi dan tukar menukar informasi tentang praktik pendidikan yang terbaik dengan berbagai tipe institusi pendidikan, dan (3) sebagai alat untuk memahami dan meningkatkan kinerja institusi pendidikan serta pedoman dalam perencanaan strategik.

Alasan yang mendasari kriteria keunggulan ini bersifat "*non-prescriptive and adaptable*" serta berorientasi pada hasil. Sifat-sifat ini berarti: (a) berfokus pada hasil, tidak prosedur, alat, atau organisasi. Dalam hal ini, institusi pendidikan didorong untuk mengembangkan pendekatan kreatif, adaptif, dan fleksibel dalam menilai kinerja dan mendorong pengembangan berkelanjutan, (b) pemilihan teknik, alat, sistem, dan pengorganisasian bergantung pada banyak faktor, misalnya ukuran, tipe institusi, tahap-tahap pengembangan organisasi, kapabilitas dan tanggung jawab organisasi, dan (c) berfokus pada persyaratan umum dalam organisasi daripada prosedur umum, dengan mengandalkan pemahaman, komunikasi, *sharing* bagi terciptanya kreativitas dan ke-ragaman pendekatan.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Sehingga guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: (1) Guru sebagai pengajar, (2) Guru sebagai pembimbing, dan (3) Guru sebagai administrator kelas.

Bernardin dalam Rucky (2002: 14) memberikan definisi tentang performance sebagai berikut:

“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”. (Kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pembinaan oleh kepala sekolah melalui supervisi. Menurut Maxwell (2009: 69) “Salah satu faktor ekstrinsik yang berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi. Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: (1) Unjuk kerja, (2) Penguasaan Materi, (3) Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4) Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, dan (5) Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pada Bab IV Pasal 10 ayat 91), yang menyatakan bahwa “Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi”.

Dalam sistem pendidikan dan pembelajaran sekarang ini kehadiran guru dalam proses belajar mengajar masih tetap memegang peranan penting. Peranan guru dalam mengajar belum dapat digantikan oleh mesin, radio, atau komputer yang paling canggih sekalipun. Terlalu banyak unsur-unsur manusiawi seperti sikap, sistem nilai, perasaan, motivasi, kebiasaan dan lain-lain yang mampu meningkatkan proses pembelajaran, yang tidak dapat dicapai oleh alat-alat tersebut. Di sinilah kelebihan manusia dalam hal ini guru daripada alat-alat teknologi yang diciptakan manusia.

Menurut Saud (2009: 50) bahwa profesi pada hakikatnya merupakan suatu pekerjaan tertentu yang menuntut persyaratan khusus dan istimewa sehingga meyakinkan dan memperoleh kepercayaan pihak yang memerlukannya. Profesional menunjuk pada dua hal. Pertama, penampilan seseorang sesuai dengan tuntutan yang seharusnya, tapi bisa juga menunjuk pada orangnya. Profesionalisasi menunjuk pada proses

menjadikan seseorang sebagai profesional melalui pendidikan prajabatan dan/atau dalam jabatan. Proses pendidikan dan latihan ini biasanya lama dan intensif.

Menurut Spencer yang dikutip oleh Idawati (2004: 5) ada lima jenis kompetensi, yaitu:

Pertama, *Knowledge*. Ilmu yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaan atau area tertentu; Kedua, *Skill*. Kemampuan unjuk kinerja fisik ataupun mental; Ketiga, *Self Concept*. Sikap Individu, nilai-nilai yang dianut citra diri, Keempat, *Traits*. Karakteristik fisik dan respon yang konsisten atas situasi atau informasi tertentu; Kelima, *Motives*. Pemikiran atau niat dasar konstan dan mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku tertentu. *Skill* dan *knowledge* seringkali disebut sebagai *hard competence*, sedangkan kompetensi *self concept*, *traits* dan *motives* disebut *self competence*.

Belajar merupakan tugas bagi seorang guru, peserta didik dan setiap orang. Setiap individu harus tetap belajar meskipun ia orang yang paling pintar sekalipun. Proses belajar yang baik mampu menciptakan individu-individu yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik pula. Kemampuan tersebut dihasilkan dari proses pembelajaran yang telah di berikan serta kemampuan yang dimiliki oleh pengajar. Untuk itu, setiap aspek-aspek yang terdapat dalam kinerja mengajar semua saling berhubungan membentuk suatu sistem dan memiliki tujuan Suhartin (2000: 68).

Dalam bahasa Indonesia, guru umumnya merujuk pada pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Arti umum dari guru adalah

“Pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Seorang pendidik bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dengan sasaran peserta didik. Seorang guru yang mendidik banyak peserta didik dan siswi di sekolah harus memiliki kompetensi. Kompetensi yang harus dimiliki diantaranya adalah kompetensi pedagogik, pribadi, profesional, dan sosial kemasyarakatan Sudaryanto dkk (2008: 13).

Sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, sehingga ada beberapa macam kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga guru antara lain kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Selain itu kompetensi guru yang dikembangkan oleh Proyek Pembinaan Pendidikan Guru (P3G) Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Saud (2009: 50) terdapat 10 kompetensi guru, yaitu: 1. Menguasai bahan, 2. Mengelola program belajar mengajar, 3. Mengelola kelas, 4. Menggunakan media/sumber belajar, 5. Menguasai landasan kependidikan, 6. Mengelola interaksi belajar mengajar, 7. Menilai prestasi belajar, 8. Mengenal fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan, 9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan 10. Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Sedangkan Saud (2009: 81) sendiri dalam mengomentari sepuluh kompetensi di atas, mengatakan bahwa dalam sepuluh kompetensi di atas tidak tampak kompetensi profesional guru. Adapun kompetensi yang mencerminkan profesional guru yang perlu ditambahkan dalam sepuluh kompetensi di atas adalah kemampuan: (1) Merencanakan proses belajar mengajar, (2) Melaksanakan dan memimpin/mengelola proses belajar dan mengajar, (3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar, dan (4) Menguasai bahan pengajaran.

Dari penjelasan di atas setidaknya ada lima indikator yang dapat dijadikan alat ukur untuk mengukur kinerja guru yaitu, (1) kemampuan guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, (2) kemampuan/keterampilan guru dalam melaksanakan pembelajaran, (3) keterampilan guru dalam mengelola kelas, (4) keterampilan guru dalam melakukan penilaian hasil belajar, dan (5) kemampuan guru dalam menindak lanjuti hasil penilaian.

A. KEMAMPUAN GURU MENYIAPKAN PERANGKAT PEMBELAJARAN

Perangkat pembelajaran yang mendukung dan harus disiapkan sebelum proses pembelajaran di antaranya adalah silabus, RPP, SAP, LKS,

dan tugas-tugas yang diberikan kepada peserta didik. Jika semua perangkat tersebut sudah sebelum proses pembelajaran maka dapat dikatakan bahwa guru yang bersangkutan telah mampu menyiapkan rencana pembelajaran.

Sebagai perangkat pembelajaran pertama yang harus disiapkan, silabus yang disusun harus memuat komponen-komponen yaitu identitas mata pelajaran, penyebaran dan urutan standar kompetensi, penentuan kompetensi standar, penentuan materi pembelajaran beserta uraiannya, pemilihan pengalaman belajar, alokasi waktu, dan sumber belajar. Silabus yang dikembangkan, juga dibuat dalam bentuk matriks sehingga siapapun yang membacanya lebih mudah memahaminya.

Perencanaan pembelajaran (Rancangan Perencanaan Pembelajaran) adalah membuat persiapan pembelajaran. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa jika tidak mempunyai persiapan pembelajaran yang baik, maka peluang untuk tidak terarah terbuka lebar, bahkan mungkin cenderung untuk melakukan improvisasi sendiri tanpa acuan yang jelas. Mengacu pada hal tersebut, guru diharapkan dapat melakukan persiapan pembelajaran baik menyangkut materi pembelajaran maupun kondisi psikis dan psikologis yang kondusif bagi berlangsungnya proses pembelajaran.

Selain itu yang termasuk perangkat pembelajaran adalah pertanyaan-pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan harus sudah direncanakan dan dibuat sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Pertanyaan juga harus relevan dengan materi yang akan disampaikan dan bertujuan untuk mengukur kemampuan peserta didik dalam menerima materi pelajaran.

Di samping itu, sebelum memulai proses pembelajaran, soal-soal adalah termasuk perangkat pembelajaran yang juga harus disiapkan oleh guru. Soal-soal ini disiapkan jika sewaktu-waktu dibutuhkan untuk mengevaluasi hasil belajar peserta didik.

B. KEMAMPUAN GURU MELAKSANAKAN PEMBELAJARAN

Guru yang profesional adalah guru yang dapat melakukan tugas mengajar dengan baik. Dalam mengajar keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan di antaranya adalah (1) keterampilan membuka dan menutup pembelajaran, (2) keterampilan menjelaskan, (3) keterampilan bertanya, (4) keterampilan memberi penguatan, (5) keterampilan menggunakan

media pembelajaran, (6) keterampilan membimbing kelompok kecil, dan (7) keterampilan mengadakan variasi.

Keterampilan membuka pembelajaran ialah kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan prakondisi peserta didik agar minat dan perhatiannya terpusat pada apa yang akan dipelajarinya Saud (2009: 56). Dengan demikian usaha tersebut akan memberikan efek yang positif bagi kegiatan pembelajaran. Dengan kata lain kegiatan yang dilakukan oleh guru dimaksudkan untuk menciptakan suasana mental peserta didik agar terfokus pada hal-hal yang dipelajarinya. Kegiatan membuka tidak hanya pada awal jam pelajaran, tetapi juga pada setiap penggal kegiatan inti pelajaran yang diberikan selama jam pelajaran itu. Hal tersebut dilakukan untuk mengemukakan tujuan yang akan dicapai, menarik perhatian peserta didik, memberi acuan, dan membuat kaitan antara materi pelajaran yang telah di kuasi oleh peserta didik dengan bahan yang akan dipelajarinya.

Menurut Saud (2009: 5) komponen-komponen dalam keterampilan membuka pembelajaran yaitu: (1) Menarik perhatian peserta didik di antaranya dengan cara: a. Melakukan variasi dalam mengajar, b. Menggunakan alat bantu mengajar, c. Melakukan variasi dalam pola interaksi, (2) Memotivasi peserta didik, di antaranya dengan cara: a. Menimbulkan kehangatan dan keantusiasan, b. Menimbulkan rasa ingin tahu, c. Mengemukakan ide yang bertentangan, dan d. Memperhatikan minat peserta didik, (3) Memberikan acuan, di antaranya dengan cara: a. Mengemukakan tujuan dan batas-batas tugas, b. Mengajukan pertanyaan-pertanyaan, dan c. Menyarankan langkah-langkah yang harus ditempuh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. 4. Membuat kaitan, dengan cara: menghubungkan minat, pengalaman dan hal-hal yang dikenal oleh peserta didik ketika guru melakukan kegiatan pembelajaran.

Lebih lanjut Saud (2009: 75) mengatakan bahwa tujuan keterampilan membuka pembelajaran, yaitu: (1) Membantu peserta didik mempersiapkan diri agar sejak semula sudah dapat membayangkan pelajaran yang akan dipelajarinya, (2) Menimbulkan minat dan perhatian peserta didik pada apa yang akan dipelajari dalam kegiatan pembelajaran, (3) Membantu peserta didik agar mengetahui batas-batas tugas yang akan dikerjakan, dan (4) Membantu peserta didik agar mengetahui hubungan

antara pengalaman-pengalaman yang telah dikuasainya dengan hal-hal baru yang akan dipelajarinya atau belum dikenalnya.

Selanjutnya setelah pembelajaran dibuka, menjelaskan materi pelajaran. Meode atau keterampilan menjelaskan dalam pembelajaran dapat dilakukan dengan menyajikan informasi secara lisan yang terorganisasi secara sistematis untuk menunjukkan adanya hubungan antara satu bagian dengan bagian yang lainnya, misalnya antar sebab akibat, definisi dengan contoh atau dengan sesuai yang belum diketahui. Penyampaian informasi terencana dengan baik dan disajikan dengan urutan yang cocok, merupakan ciri utama kegiatan menjelaskan.

Setelah kegiatan membuka pembelajaran dilakukan dilanjutkan dengan kegiatan inti yaitu memberikan penjelasan materi pelajaran. Memberikan penjelasan materi pelajaran harus direncanakan dengan baik terutama yang berkenaan dengan isi pesan (materi) yang meliputi analisis masalah secara keseluruhan, penemuan jenis hubungan yang ada antara unsur-unsur terkait kemudian membuat generalisasi yang sesuai dengan hubungan tersebut. Dalam memberikan penjelasan guru harus mampu memberikan tekanan, dan memberikan balikan yaitu dengan memberikan kepada peserta didik untuk menunjukkan pemahaman, keraguan, tidak mengertiannya.

Keterampilan menjelaskan dalam pembelajaran ialah keterampilan menyajikan informasi secara lisan yang diorganisasi secara sistematis untuk menunjukkan adanya hubungan antara satu bagian dengan bagian yang lainnya, misalnya antara sebab dan akibat, definisi dan contoh atau sesuatu yang belum diketahui. Penyampaian informasi yang terencana dengan baik dan disajikan dengan urutan yang cocok, merupakan ciri utama kegiatan menjelaskan. Pemberian penjelasan merupakan suatu aspek penting dalam kegiatan pembelajaran.

Keterampilan bertanya juga sangat diperlukan dalam melakukan proses pembelajaran. Adapun tujuan memberikan pertanyaan kepada peserta didik di antaranya membangkitkan minat dan rasa ingin tahu peserta didik terhadap suatu masalah, memusatkan perhatian terhadap suatu masalah yang sedang dibicarakan.

Dalam memberikan penjelasan, keberhasilannya didukung juga oleh kemampuan guru dalam menggunakan media pembelajaran. Media

pembelajaran yang dimaksud dapat berupa media Audio, media visual, atau media audio visual. Penggunaan media pembelajaran harus bersifat tepat guna, berdaya guna dan bervariasi.

Menurut Turney (1992: 92) ada beberapa keterampilan menggunakan media pembelajaran, yaitu: (1) Memperjelas penyajian pesan agar tidak terlalu verbalistis, (2) Mengatasi keterbatasan ruang, waktu dan daya indera, (3) Memperlancar jalannya proses pembelajaran, (4) Menimbulkan kegairahan belajar, (5) Memberi kesempatan kepada peserta didik untuk berinteraksi langsung dengan lingkungan dan kenyataan, dan (6) Memberi kesempatan kepada peserta didik untuk belajar secara mandiri sesuai dengan kemampuan dan minatnya.

Sedangkan prinsip-prinsip dalam keterampilan menggunakan media pembelajaran adalah tepat guna (digunakan sesuai dengan kompetensi dasar), berdaya guna (digunakan untuk meningkatkan motivasi peserta didik), dan bervariasi (digunakan untuk mendorong sikap aktif siswa dalam belajar).

Selanjutnya kegiatan terakhir, keterampilan menutup pembelajaran adalah kegiatan yang dilakukan oleh guru untuk mengakhiri pembelajaran. Adapun menurut Saud (2009: 75) komponen-komponen menutup pelajaran adalah: (1) Meninjau kembali penguasaan inti pelajaran atau membuat ringkasan, (2) Mengevaluasi, dengan cara (a) mendemonstrasikan keterampilan, (b) mengaplikasikan ide baru, (c) mengekspresikan pendapat peserta didik sendiri, (d) memberikan soal-soal lisan maupun tulisan, dan (e) mengadakan pengayaan, tugas mandiri, maupun tugas terstruktur.

C. KETERAMPILAN MENGELOLA KELAS

Pengelolaan kelas adalah keterampilan guru menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikan kondisi belajar dan mengembalikannya apabila terjadi gangguan dalam proses pembelajaran.

Menurut Sudirman dalam Djamarah (2006: 170) ada beberapa keterampilan mengelola kelas adalah: (1) Mendorong peserta didik mengembangkan tingkah lakunya sesuai tujuan pembelajaran, (2) Membantu peserta didik menghentikan tingkah lakunya yang menyimpang dari tujuan

pembelajaran, (3) Mengendalikan peserta didik dan sarana pembelajaran dalam suasana pembelajaran yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pembelajaran, dan (4) Membina hubungan interpersonal yang baik antara guru dengan peserta didik dan peserta didik dengan peserta didik, sehingga kegiatan pembelajaran menjadi efektif.

Sedangkan komponen-komponen keterampilan mengelola kelas, adalah keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi yang optimal (bersifat preventif). Keterampilan ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengambil inisiatif dan mengendalikan kegiatan pembelajaran, sehingga berjalan mulus, efisien dan efektif. Dengan memandang secara seksama seorang guru dapat melibatkan anak didik secara langsung berinteraksi sehingga muncul kontak pandang dalam pendekatan guru untuk bercakap-cakap, bekerjasama, dan menunjukkan rasa persahabatan. Cara pendekatan menurut Fenstermacher dan Soltis (2004: 2) sebagai berikut:

- 1) Gerak mendekati, Gerak guru adalah posisi mendekati kelompok kecil atau individu menandakan kesiagaan, minat, dan perhatian guru yang diberikan terhadap tugas serta aktivitas anak didik. Gerak mendekati hendaklah dilakukan secara wajar, bukan untuk menakut-nakuti, mengancam atau memberi kritikan hukuman;
- 2) Memberi pertanyaan, pertanyaan guru terhadap sesuatu yang dikemukakan oleh anak didik sangat diperlukan, baik berupa tanggapan, komentar, ataupun yang lain;
- 3) Memberi reaksi terhadap gangguan dan ketakacuhan, teguran perlu diberikan oleh guru jika suasana kelas tidak tenang. Teguran guru memberikan tanda bahwa guru ada bersama anak didik. Teguran haruslah diberikan pada saat yang tepat dan sasaran yang tepat pula, sehingga dapat mencegah meluasnya penyimpangan tingkah laku.
- 4) Membagi perhatian,
 - a. Visual, guru dapat mengubah pandangannya dalam memperhatikan kegiatan pertama sedemikian rupa sehingga ia dapat melirik ke kegiatan kedua, tanpa kehilangan perhatian pada kegiatan yang pertama. Kontak pandangan ini bisa dilakukan terhadap kelompok anak didik atau anak didik secara individual,

- b. Verbal, guru dapat memberikan komentar, penjelasan, pertanyaan, dan sebagainya terhadap aktifitas anak didik pertama sementara ia memimpin dan terlibat *supervise* pada aktivitas anak didik yang lain,
 - c. Pemusatan perhatian kelompok,
- 5) Memberi tanda, dalam memulai proses belajar mengajar guru memusatkan pada perhatian kelompok terhadap suatu tugas dengan memberi beberapa tanda, misalnya menciptakan atau membuat situasi tenang sebelum memperkenalkan objek, pertanyaan, atau topik, dengan memilih anak secara *random* untuk meresponsnya;
 - 6) Pertanggungjawaban, guru meminta pertanggung jawaban anak didik atas kegiatan dan keterlibatannya dalam suatu kegiatan. Setiap anak didik sebagai anggota kelompok harus bertanggungjawab terhadap kegiatan sendiri, maupun kegiatan kelompoknya. Misalnya dengan meminta kepada anak didik untuk memperagakan, melaporkan hasil dan memberikan tanggapan;
 - 7) Pengarahan dan petunjuk yang jelas, guru harus seringkali memberikan pengarahannya dan petunjuk yang jelas dan singkat dalam memberikan pelajaran kepada anak didik, sehingga tidak terjadi kebingungan pada diri anak didik. Pengarahan serta petunjuk dapat dilakukan kepada semua anggota kelas, kelompok kecil, ataupun kepada individu dengan bahasa dan tujuan yang jelas;
 - 8) Penghentian, tidak semua gangguan tingkah laku dapat dicegah atau dihindari. Hal ini diperlukan agar guru dapat menanggulangi anak didik yang nyata-nyata melanggar dan mengganggu untuk aktif dalam kegiatan di kelas. Bila anak didik menyela kegiatan anak didik lain dalam kelompoknya, guru secara verbal mengomeli atau menghentikan gangguan anak didik itu.

Teguran yang dilakukan guru merupakan salah satu cara atau metode untuk menghentikan gangguan yang dilakukan oleh anak didik. Teguran verbal yang efektif adalah memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) tegas dan jelas tertuju kepada anak didik yang mengganggu serta kepada tingkah lakunya yang menyimpang, (2) menghindari peringatan yang kasar

dan menyakitkan atau mengandung penghinaan, dan (3) menghindari ocehan atau ejekan, lebih-lebih yang berkepanjangan.

1) Penguatan

Untuk menanggulangi anak didik yang mengganggu atau tidak melakukan tugas, dapat dilakukan dengan memberikan penguatan yang dipilih sesuai dengan masalahnya. Penguatan untuk mengubah tingkah laku merupakan strategi remedial untuk mengatasi anak didik yang terus mengganggu atau tidak melakukan tugas seperti: a. dengan memberikan penguatan positif bila anak didik telah menghentikan gangguan atau kembali pada tugas yang diminta, b. Dengan memberikan penguatan positif terhadap anak didik yang lain yang tidak mengganggu dan dipakai sebagai model tingkah laku yang baik bagi anak didik yang suka mengganggu.

2) Kelancaran

Kelancaran atau kemajuan anak didik dalam belajar sebagai indikator bahwa anak didik dapat memusatkan perhatiannya pada pelajaran yang diberikan di kelas. Ada beberapa kesalahan yang harus dihindari oleh guru. a. campur tangan yang berlebihan (*teacher instruction*); b. kelenyapan (*fade away*); c. penyimpangan (*degression*); dan d. ketidak tepatan berhenti dan memulai kegiatan

3) Kecepatan (*pacing*)

Kecepatan disini diartikan sebagai tingkat kemajuan yang dicapai anak didik dalam pelajaran. Yang perlu dihindari oleh guru adalah kesalahan menahan kecepatan yang tidak perlu, atau menahan penyajian bahan pelajaran yang sedang berjalan, atau kemajuan tugas. Ada kesalahan kecepatan yang harus dihindari bila kecepatan yang tepat mau dipertahankan, yaitu: (a) bertele-tele (mengulang, memperpanjang, mengubah-ubah), (b) mengulang penjelasan yang tidak perlu, (c) Keterampilan yang berhubungan dengan pengembangan kondisi belajar yang optimal. Keterampilan ini berkaitan dengan respon guru terhadap gangguan peserta didik yang berkelanjutan.

a. Modifikasi tingkah laku

Guru menganalisis tingkah laku anak didik yang mengalami masalah atau kesulitan dan berusaha memodifikasi tingkah laku

tersebut dengan mengimplikasikan pemberian penguatan secara sistematis.

b. Pendekatan pemecahan masalah kelompok

Guru dapat menggunakan pendekatan pemecahan masalah kelompok dengan cara: (a) memperlancar tugas-tugas: mengusahakan terjadinya kerjasama yang baik dalam pelaksanaan tugas, (b) memelihara kegiatan-kegiatan kelompok: memelihara dan memulihkan semangat anak didik dan menangani konflik yang timbul.

- 4) Menemukan dan memecahkan tingkah laku yang menimbulkan masalah guru dapat menggunakan seperangkat cara untuk mengendalikan tingkah laku keliru yang muncul, dan ia mengetahui sebab-sebab dasar yang mengakibatkan ketidakpatuhan tingkah laku tersebut serta berusaha untuk menemukan pemecahannya.

D. KETERAMPILAN MELAKUKAN PENILAIAN HASIL BELAJAR

Penilaian hasil Belajar antara lain menggunakan tes untuk melakukan pengukuran hasil belajar. Tes yang dilakukan sebagai perangkat pertanyaan dan/atau tugas yang direncanakan untuk memperoleh informasi tentang atribut pendidikan, psikologik atau hasil belajar yang setiap butir pertanyaan atau tugas tersebut mempunyai jawaban atau ketentuan yang dianggap benar.

Pengukuran diartikan sebagai pemberian angka pada status atribut atau karakteristik tertentu yang dimiliki oleh orang, hal, atau obyek tertentu menurut aturan atau formulasi yang jelas. Penilaian adalah suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil belajar baik yang menggunakan instrumen test maupun *non-test*. Penilaian dimaksudkan untuk memberi nilai tentang kualitas hasil belajar. Secara klasik tujuan penilaian hasil belajar adalah untuk membedakan kegagalan dan keberhasilan seorang peserta didik (LPP Universitas Sebelas Maret, 2007). Dalam perkembangannya penilaian dimaksudkan tersebut memberikan umpan balik kepada peserta didik maupun kepada pembelajar sebagai pertimbangan untuk melakukan perbaikan serta jaminan terhadap pengguna lulusan sebagai tanggung jawab moral institusi yang meluluskan.

Pengukuran dan penilaian berguna untuk seleksi, penempatan, diagnosis dan remedial, umpan balik, memotivasi dan membimbing belajar, perbaikan kurikulum dan program pendidikan serta pengembangan ilmu. Sedangkan tahapan penilaian hasil belajar adalah penentuan tujuan, menentukan desain evaluasi, pengembangan instrumen evaluasi, pengumpulan informasi/data, analisis dan interpretasi. Setiap guru harus dapat melakukan penilaian tentang kemajuan yang telah dicapai oleh peserta didik, baik secara iluminatif observatif maupun secara struktural-obyektif. Penilaian secara iluminatif-observatif dilakukan dengan pengamatan secara terus menerus tentang perubahan dan kemajuan yang telah dicapai oleh peserta didik. Penilaian secara struktural-obyektif berhubungan dengan pemberian skor, angka, atau nilai yang biasa dilakukan dalam rangka penilaian hasil belajar peserta didik. Cara penilaian yang pertama memang belum biasa dilakukan oleh para guru, sedangkan cara kedua telah biasa digunakan oleh para guru. Adapun kemampuan harus dimiliki dalam melakukan penilaian terhadap hasil pembelajaran antara lain: (1) kemampuan menyusun pertanyaan, (2) kemampuan menyusun tugas/latihan, dan (3) kemampuan melakukan observasi.

E. KETERAMPILAN MENINDAKLANJUTI HASIL PENILAIAN

Tindak lanjut kegiatan merupakan suatu analisis dan interpretasi dari kegiatan penilaian tersebut. Sebagai rangkaian pelaksanaan penilaian hasil belajar tindak lanjut pada dasarnya berkenaan dengan pembelajaran yang akan dilaksanakan selanjutnya berdasarkan hasil penilaian pembelajaran yang telah dilaksanakan dan berkenaan dengan pelaksanaan penilaian pembelajaran itu sendiri.

Tindak lanjut pembelajaran yang akan dilaksanakan merupakan pelaksanaan keputusan tentang usaha perbaikan pembelajaran yang akan dilaksanakan sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran. Tindak lanjut berkenaan dengan penilaian pembelajaran menyangkut pelaksanaan penilaian dengan instrumen penilaian yang digunakan meliputi tujuan, proses dan instrumen penilaian hasil belajar.

Untuk mewujudkan kinerja guru yang profesional, menurut Usman (2000: 96) bahwa profesi guru memerlukan persyaratan khusus antara

lain: (a) menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam, (b) menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya, (c) menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai, (d) adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya (e) memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan, (f) memilih kode etik, (g) memiliki klien/objek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya, (h) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.

Secara umum ada sepuluh kompetensi guru dalam kegiatannya sebagai pendidik di sekolah. Sepuluh kompetensi guru tersebut dikemukakan oleh Slameto (1991: 72) yakni: (1) menguasai bahan, (2) mengelola program belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media/sumber, (5) menguasai landasan-landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, (7) menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajar, (8) mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah, dan menyelenggarakan program layanan Bimbingan di sekolah, (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, serta (10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran. Berdasarkan kajian-kajian yang dilakukan, maka kinerja guru adalah unjuk kerja yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar atau pendidik pada satuan pendidikan dimana mereka menjalankan profesinya sebagai guru profesional. Dari penjelasan di atas dapat didefinisikan bahwa kinerja guru yaitu suatu kegiatan yang terencana untuk memajukan atau mencapai suatu tujuan seorang guru yang meliputi (1) kemampuan guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran, (2) kemampuan guru dalam melakukan penilaian dan tindak lanjut hasil penilaian belajar, (3) kemampuan/keterampilan guru dalam mengelola kelas, (4) disiplin melaksanakan tugas, (5) objektif menilai kemampuan peserta didik dan (6) memotivasi peserta didik dalam kegiatan pembelajaran.



BAB 3

KEPEMIMPINAN

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Suatu organisasi harus memiliki seorang pemimpin tertinggi di lingkungan organisasinya yang disebut leader. Definisi tentang pemimpin menurut Stogdill yang dikutip Husaini (2009: 53) adalah fokus dari proses kelompok, penerimaan kepribadian seseorang, seni mempengaruhi perilaku, alat untuk mempengaruhi perilaku, suatu tindakan perilaku, bentuk dari ajakan atau persuasi, bentuk dari relasi yang kuat, alat untuk mencapai tujuan, akibat dari interaksi, peranan yang diferensial, dan pembuat struktur.

Menurut Achua dan Lussier (2010: 20) mendefinisikan kepemimpinan *“leadership is the activity of influencing people to cooperate to word some goal which came to find desirable.”* (kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau berkerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan).

Sedangkan menurut Sue, Lau dan Derek (2000: 8) mendefinisikan kepemimpinan *“leadership is an ability to persuade or direct men without use of the prestige or power of formal office or external ciecumstance”* (kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa memakai kekuatan formal jabatan atau keadaan luar).

Sejalan dengan kedua pendapat diatas Haiman (1951: 5) mendefinisikan kepemimpinan *“leadership is an effort on his put direct the*

behavior of others to ward a particular end.” (kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan perilaku orang lain guna mencapai tujuan khusus). Menurut Smith dan Dayle (1997: 7) mendefinisikan kepemimpinan) *“leadership is the exercise of authority and the making of decisions”* (kepemimpinan adalah menggunakan wewenang dan membuat keputusan-keputusan).

Menurut Hersey dan Blanchard (1980: 83) mendefinisikan kepemimpinan *“leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts in efforts to word goal achievement in a given situation”*. (kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu).

Sedangkan menurut Solzhenitsyn dalam Maxwell (2009: 5) mengatakan *“Makna hidup bukanlah meraih kemakmuran melainkan mengembangkan jiwa.”* pengembangan karakter adalah inti dari perkembangan kita, bukan saja sebagai pemimpin, melainkan juga sebagai manusia.

Ada beberapa definisi tentang pemimpin oleh Don dan Glocum dalam Wahjosumidjo (2013: 11) antara lain:

1. *“Leaders are persons others want to follow. Leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers- the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal...”*. Yaitu (Pemimpin adalah orang lain ingin mengikuti. Pemimpin adalah orang-orang yang memerintahkan kepercayaan dan loyalitas dari pengikut - orang-orang hebat yang menangkap imajinasi dan kekaguman dari orang-orang dengan siapa mereka berurusan).”
2. *“... She is a leader in the sense that she is able to communicate ideas to others in such away as to influence their behavior to reach some goals...”*. (Yaitu Dia adalah pemimpin dalam arti bahwa dia mampu mengkomunikasikan ide kepada orang lain sedemikian rupa untuk mempengaruhi perilaku mereka untuk mencapai beberapa tujuan).
3. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-

peristiwa kepada pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas untuk mencapai tujuan, dan memelihara hubungan kerjasama. Kaitannya dengan kepemimpinan, Burns dalam Komariah dan Triatna (2006: 77) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan meyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

4. Menurut Handoko (2008: 11) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar berkerja mencapai tujuan dan sasaran. Dalam hal kontrol pekerjaan diperlukan manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Dengan demikian, seorang pemimpin mempunyai nilai positif apabila ia memandang sesuatu hal atau obyek tersebut menguntungkan bagi dirinya atau sebaliknya. Dengan kata lain, akan menilai negatif apabila ia memandang obyek tersebut merugikan dirinya, dan ada kecenderungan tidak peduli bila tidak menguntungkan atau tidak merugikan bagi dirinya. Demikian pula sebagai seorang pemimpin yang berperilaku positif atau negatif tergantung dari sikapnya terhadap objek tersebut.

Menurut Yukl dan Gary (1994: 87) menjelaskan definisi pemimpin sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*Shared Goal*).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisir kearah pencapaian tujuan.
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Berhasil atau gagalnya suatu sekolah antara lain ditentukan oleh kehandalan kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya. Menurut Usman (2008: 25) agar kepemimpinan kepala sekolah dapat berhasil, maka kepala sekolah harus kredibel (dapat dipercaya karena kejujurannya dan komitmennya terhadap diri sendiri serta lembaga sekolah). Akseptabel dan akuntabel (diterima bawahannya dan dapat dipertanggung jawabkan kepemimpinannya), terampil secara konseptual, sosial (mampu bergaul dan memiliki jaringan kerja yang luas atau *networking*), dan teknikal (agar lebih berwibawa dan tidak mudah dikelabui bawahannya). Kepemimpinan yang kuat berarti kepemimpinan yang mampu memberdayakan bawahannya, bukan memperdayakannya, pandai merasakan perasaan bawahan, bukan merasa pandai dan menggurui bawahannya.

Dengan demikian kepala sekolah selaku pemimpin pada satuan pendidikan harus dapat dipercaya karena kejujurannya dan komitmen. Kepala sekolah yang jujur, dan bergaul serta memberdayakan bawahannya (para guru), maka dalam kepemimpinannya tidak akan timbul kecurigaan dari staf guru terhadap kepala sekolah (pemimpinnya). Sehingga akan tercipta atmosfir akademik yang nyaman dan dapat membangkitkan motivasi bagi guru untuk melaksanakan tugas mengajar dengan sungguh-sungguh. Hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja guru.

Menurut Buss dan Coleman (2002: 67) para pemimpin di sekolah dan perguruan tinggi dibebani dengan beberapa tanggung jawab yang memiliki implikasi yang besar terhadap perbaikan dan peningkatan institusi. Secara khusus, pemimpin diasosiasikan dengan pengembangan dan pengkomunikasian sebuah sekolah atau perguruan tinggi. Mengkomunikasikan sesuatu yang ada dalam visi menyiratkan tentang sifat kepemimpinan saat ini. Oleh karenanya pemimpin diharap mampu mendorong dan meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf.

B. TUGAS KEPEMIMPINAN

Pemimpin yang memiliki konsep yang jelas berarti program kerja yang ditetapkan akan berusaha menjalankan program tersebut semaksimal mungkin.

Achua dan Robet (2010: 5) mengatakan *"There is no universal definition of leadership because leadership is complex, and because leadership is studied in different ways that require different definition. As in writing research studies, we will use a single definition that meets our purpose in writing this book. Before you read our definition of leadership, complete Self-Assessment 1 to get a better idea of your leadership potential. In the following section. We will discuss each question as it relates to the elements of our leadership definition and to your leadership potential"*.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam institusi pendidikan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah. Keberhasilan tersebut secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah hanya sekadar sebagai leader (pemimpin) karena masih banyak peran lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar dan menengah, peranan kepala sekolah dikenal dengan singkatan EMASLIM Lussler (2015: 86) yaitu Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator.

Sejalan dengan pendapat para ahli tersebut didukung oleh Suryosubroto (2011: 61) yaitu pemimpin atau manajer sekolah perlu melakukan beberapa hal, yaitu:

1. Mengetahui keadaan kondisi guru dalam latar belakang lingkungan dan sosial ekonominya;
2. Merangsang/mendorong semangat kerja guru;
3. Mengusahakan tersedianya fasilitas yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan guru;
4. Meningkatkan partisipasi guru dalam kehidupan sekolah;
5. Membina rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah antara kepala sekolah, guru, dan pegawai;
6. Mempercepat hubungan sekolah dengan masyarakat, khususnya dengan badan perwakilan orang tua murid;
7. Penggunaan prosedur yang demokratis akan membuat personal kepala sekolah lebih kooperatif dan memberi semangat korps, karena kebanyakan personal sekolah menginginkan untuk ikut dalam perencanaan kebijakan sekolah. Ini merupakan manajemen pendidikan yang demokratis akan mendatangkan pertukaran pikiran dan pandangan dari para guru sehingga mendorong mereka berinisiatif.

Alexander Solzhenitsyn dalam Max well (2009: 5) mengatakan "Makna hidup bukanlah meraih kemakmuran melainkan mengembangkan jiwa." pengembangan karakter adalah inti dari perkembangan kita, bukan saja sebagai pemimpin, melainkan juga sebagai manusia.

Selanjutnya Maxwell (2009: 67) menjelaskan tentang apa saja yang seharusnya diketahui oleh setiap orang mengenai karakter, yaitu:

1. Karakter lebih dari sekedar ucapan.
2. Karakter bakat adalah karunia, karakter adalah sebuah pilihan
3. Karakter menghasilkan hubungan yang bertahan lama
4. Seseorang pemimpin tidak dapat melampaui keterbatasan karakternya

Sebuah karakter ucapan dapat mengatakan bahwa ia memiliki integritas, namun perbuatannyalah yang menunjukkan karakternya. Karakter menentukan siapa dirinya. Itulah sebabnya mengapa karakter seseorang pemimpin dengan tindakannya. Jika perbuatan seorang pemimpin terus bertentangan dengan niatnya, periksalah karakternya untuk menemukan sebabnya.

Ada banyak hal yang tidak bisa kita kendalikan dalam hidup ini. Kita tidak dapat memilih orang tua kita, kita tidak dapat memilih tempat atau lingkungan di mana kita dilahirkan, kita tidak dapat memilih bakat atau IQ kita, namun kita dapat memilih karakter kita. Kita menciptakan karakter setiap kali membuat berbagai pilihan menghadapi atau menghindari situasi sulit, membelokkan kebenaran atau teguh mendukungnya, mengambil jalan pintas atau membayar harganya. Anda harus menciptakan karakter sementara menjalani hidup dan membuat pilihan.

Kepemimpinan yang sesungguhnya selalu melibatkan orang lain seperti kata peri bahasa kepemimpinan, jika anda berpikir bahwa anda memimpin namun tidak ada seorang pun yang mengikuti, anda sebenarnya hanya berjalan-jalan. Para pengikut tidak mempercayai para pemimpin yang mereka tahu karakternya tidak bisa dipercaya dan mereka akan meninggalkan pemimpin itu.

Pernahkah anda melihat orang-orang sangat berbakat yang tiba-tiba terjatuh ketika mencapai tingkat kesuksesan tertentu? Penyebabnya adalah karakter. Seteven Berglas, seorang psikolog di Harvard Medical School dan penulis buku *The Success Syndrome*, mengatakan bahwa orang-orang yang mencapai ketinggian namun tidak memiliki karakter untuk menahan mereka melalui tekanan pasti akan mengalami bencana. Ia percaya bahwa mereka pasti memperlihatkan salah satu atau lebih dari gejala berikut ini: kecongkakan, perasaan sendirian yang menyakitkan, suka cari gara-gara, atau perselingkuhan. Masing-masing gejala ini adalah harga yang harus dibayar dari lemahnya karakter.

Penjelasan yang diuraikan di atas tersebut menggambarkan keberhasilan dalam memimpin sangat ditentukan oleh karakter pemimpin tersebut, karena karakter merupakan pilihan. Sedangkan bakat merupakan karunia yang ada dalam individu.

Menjadi pemimpin yang efektif, memiliki komitmen. Komitmen sesungguhnya memotivasi serta menarik orang lain. Komitmen menunjukkan kepada orang lain bahwa memiliki keyakinan. Mereka akan percaya kepada pemimpin, percaya kepada tujuan sendiri. Seperti dinyatakan oleh Hukum Kepercayaan, bahwa orang percaya kepada pemimpinnya dahulu, baru impiannya.

Pendapat Selznick (1982: 21) dalam bukunya yang berjudul *Organization Structure and Process* ada empat tugas penting seorang pemimpin, yaitu

1. mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional prganizational mission and role*): misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi struktural sebuah organisasi, yaitu keberadaan organisasi terutama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan suatu organisasi terdapat satu struktur yang tepat untuk tujuan, lingkungan, teknologi dan peserta/anggota. Organisasi dapat bekerja paling efektif, apabila lingkungan pemegang jabatan dan pilihan pribadi dari para peserta/anggota didukung dengan norma-norma yang rasional, spesialisasi memungkinkan lingkup keahlian yang lebih tinggi dan penampilan pribadi. koordinasi dan pengendalian dicapai paling baik melalui pelaksanaan otoritas dan peraturan-peraturan yang impersonal. Struktur dapat dirancang secara sistematis dan tepat dilaksanakan dan problem organisasi biasanya mencerminkan adanya struktur yang tidak tetap dan dapat dipecahkan melalui rancangan ulang reorganisasi.
2. fungsi kedua seorang pemimpin adalah merupakan pengejawantahan tujuan organisasi (*The Institutional Embodiment Of Purpose*): dalam fungsi ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
3. mempertahankan keutuhan organisasi (*To Defend The Organization's Integration*): pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan, ada beberapa asumsi pokok yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin, yaitu: organisasi diadakan untuk membantu kebutuhan kemanusiaan, dan manusia ada bukan untuk membantu keperluan organisasi. Organisasi dan manusia saling memerlukan, organisasi perlu pemikiran, gagasan, energi, dan potensi, yang diberikan oleh manusia, sedangkan manusia perlu karier, gaji,

kesempatan kerja yang diberikan oleh organisasi. Apabila keadaan yang sesuai diharapkan antara individu dan organisasi, adalah tidak baik (*Poor*), satu diantaranya akan menderita dan apabila terjadi kecocokan keadaan antara individu dan organisasi baik, kedua-duanya akan memperoleh keuntungan (*Benefit*). Dengan demikian betapa pentingnya peranan seorang pemimpin untuk mempertahankan keutuhan organisasi,

4. tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*): dalam kehidupan organisasi modern, konflik tidak bisa dihindarkan. Organisasi yang didefinisikan sebagai hal yang bersifat kolektif, dibentuk untuk mencapai sasaran yang spesifik.

Menurut Bass (2009: 33) mengemukakan sebuah teori kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal.

Seorang pemimpin atau kepala sekolah, harus menerima masukan terutama kritikan dari luar institusi atau eksternal (masyarakat) dan di dalam institusi atau internal (guru/pegawai dan peserta didik). Rahayu dan Nuryata (2011: 67) mengatakan kritik adalah kontrol bagi peningkatan kinerja pemimpin. Dimasa lalu kritik dianggap sebagai sesuatu yang dihindari bahkan dilarang, karena akan menimbulkan sakit hati dan dapat menghambat proses pada level bawah. Di masa kini dengan paradigma baru, budaya kritik yang membangun harus dibutuhkan. Semua pihak dapat menyampaikan kebenaran dalam upaya memperoleh hasil yang terbaik. Kritik juga dibutuhkan untuk mampu melihat kekurangan diri dari sudut pandang orang lain. Dengan kritik, kemajuan dapat dicapai karena kritik dijadikan sebagai masukan yang ditanggapi serius dan kepekaan dalam melayani berbagai pihak secara prima Mulyasa (2003: 76).

Sekolah/madrasah merupakan institusi yang akan menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Untuk mendorong visi menjadi aksi, maka kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator. Untuk menggapai visi tersebut, maka kepala sekolah harus

bersikap positif dalam menjalankan tugas tersebut agar para guru dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dalam menjalankan tugas.

Kepala Sekolah Sebagai Edukator. Dalam menjalankan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang baik. Untuk itu kepala sekolah harus melakukan;

1. Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini iklim kerja yang baik harus selalu diciptakan oleh seorang kepala sekolah dengan cara proporsional dan profesional.
2. Pembinaan moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap pertemuan rutin atau pemanggilan kepada guru yang bermasalah seperti tidak menjalankan tugas mengajar dengan baik.
3. Pembinaan fisik, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang di programkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.
4. Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kepemimpinan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang biasa dilakukan akhir tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran Mulyasa (2003: 98-99).

Ada beberapa definisi tentang pemimpin oleh Don & Glocum dalam Wahjosumidjo (1999: 11) antara lain:

1. *"Leaders are persons others want to follow. Leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal..."*. (Yaitu "Pemimpin adalah orang lain ingin mengikuti. Pemimpin adalah orang-orang yang memerintahkan kepercayaan dan loyalitas dari pengikut - orang-orang hebat yang menangkap imajinasi dan kekaguman dari orang-orang dengan siapa mereka berurusan...)"
2. *"... She is a leader in the sense that she is able to communicate ideas to others in such away as to influence their behavior to reach some goals..."*. (Yaitu Dia adalah pemimpin dalam arti bahwa dia mampu mengkomunikasikan ide kepada orang lain sedemikian rupa untuk mempengaruhi perilaku mereka untuk mencapai beberapa tujuan).

Sukses tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan telah ditetapkan sangat bergantung atas kemampuan pemimpinnya. Apabila pemimpin bisa menjalankan kepemimpinan dengan baik, maka kepemimpinan akan berhasil dengan baik pula. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu juga mempengaruhi interpretasi dan memelihara hubungan kerjasama, mengamati peristiwa-peristiwa pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas untuk mencapai tujuan. Kaitannya dengan kepemimpinan, Burns dalam Komariah dan Triatna (2006: 77) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi". Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan meyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan,

bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Menurut Handoko (2011: 11) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan untuk memimpin, kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan.

C. FUNGSI KEPEMIMPINAN

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan adalah sulit, sama sulitnya memberikan definisi tentang kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan menurut Stoner dan Selznick dalam Wahjosumidjo (2002: 17) suatu fungsi atau serangkaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang pemimpin atau lazim disebut fungsi pemimpin.

Pemimpin menurut pendapat ahli sebagai berikut:

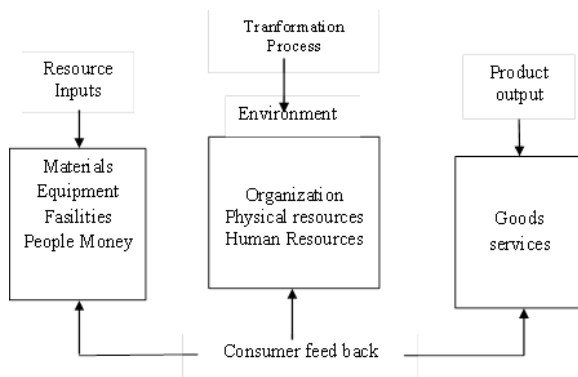
1. Menurut Stoner (1982: 27) agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, yaitu: (a) *task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan masukan dalam pemecahan masalah serta memberikan saran dan pendapat; (b) *group maintenance function* atau *social function* meliputi pemimpin membantu suatu kerja kelompok memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memerhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas dan tergambar seperti dibawah ini.
2. Pendapat Selznick (1982: 21) dalam bukunya yang berjudul *Organization Structure and Process* ada empat tugas penting seorang pemimpin, yaitu

- a. mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*).

Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi struktural sebuah organisasi, yaitu keberadaan organisasi terutama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dalam kehidupan suatu organisasi terdapat satu struktur yang tepat untuk tujuan, lingkungan, teknologi dan peserta/anggota; organisasi dapat bekerja paling efektif, apabila lingkungan pemegang jabatan dan pilihan pribadi dari para peserta/anggota didukung dengan norma-norma yang rasional, spesialisasi memungkinkan lingkup keahlian yang lebih tinggi dan penampilan pribadi, koordinasi dan pengendalian dicapai paling baik melalui pelaksanaan otoritas dan peraturan-peraturan yang impersonal, struktur dapat dirancang secara sistematis dan tepat dilaksanakan, dan problem organisasi biasanya mencerminkan adanya struktur yang tidak tetap dan dapat dipecahkan melalui rancangan ulang reorganisasi.

- b. fungsi kedua seorang pemimpin adalah merupakan pengejawantahan tujuan organisasi (*The Institutional Embodiment Of Purpose*).

Dalam fungsi ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan, hal tersebut sesuai dengan gambar 2.1.



Gambar 2.1 Organisasi sebagai sistem terbuka

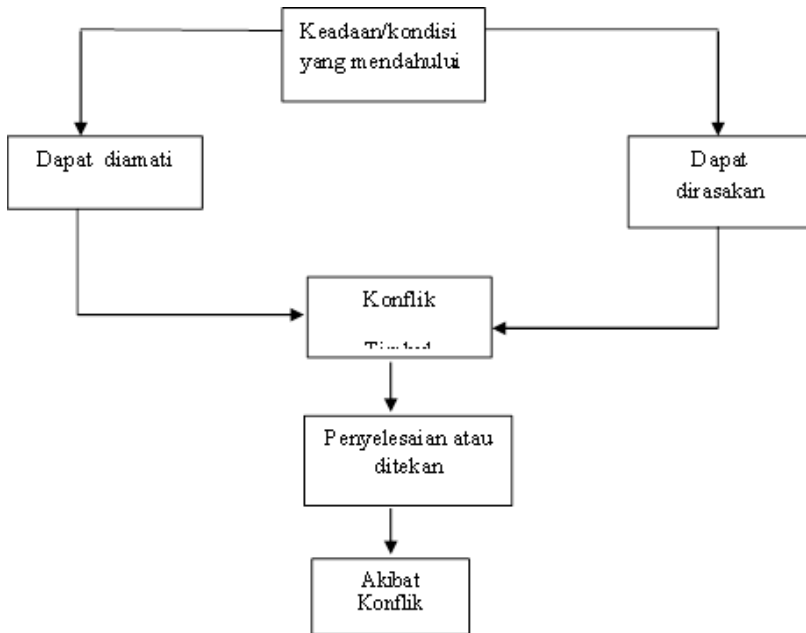
c. mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's integration*).

Pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan, ada beberapa asumsi pokok yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin, yaitu: organisasi diadakan untuk membantu kebutuhan kemanusiaan, dan manusia ada bukan untuk membantu keperluan organisasi; organisasi dan manusia saling memerlukan, organisasi perlu pemikiran, gagasan, energi, dan potensi, yang diberikan oleh manusia, sedangkan manusia perlu karier, gaji, kesempatan kerja yang diberikan oleh organisasi, apabila keadaan yang sesuai diharapkan antara individu dan organisasi, adalah tidak baik (*Poor*), satu diantaranya akan menderita, dan apabila terjadi kecocokan keadaan antara individu dan organisasi baik, kedua-duanya akan memperoleh keuntungan (*Benefit*). Dengan demikian betapa pentingnya peranan seorang pemimpin untuk mempertahankan keutuhan organisasi,

d. tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*The Ordering Of Internal Conflict*).

Dalam kehidupan organisasi modern, konflik tidak bisa dihindarkan. Organisasi yang didefinisikan sebagai hal yang bersifat kolektif, dibentuk untuk mencapai sasaran yang spesifik. Organisasi memiliki profil lain yang mencakup satu tatanan yang normatif (*Normative Order*), tingkatan aturan (*Authority Ranks*) sistem komunikasi dan *incentive system*. Konflik terjadi melalui suatu proses kondisi yang mendahului, konflik yang dapat dirasakan, konflik yang dapat diamati, konflik timbul, penyelesaian atau tekanan, dan akibat penyelesaian atau tekanan, dan akibat penyelesaian konflik.

Proses konflik tersebut dapat dilukiskan melalui bagan sebagai berikut (Gambar 2.2).



Gambar 2.2 Tingkatan-tingkatan proses terjadinya konflik

Dengan memahami aspek-aspek yang ada pada suatu konflik, pemimpin mampu mengantisipasi serta mengelola atau menertibkan konflik tersebut dengan efektif.

D. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Menurut Bass (2009: 33) mengemukakan sebuah teori kepemimpinan yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal dari Burns. Selanjutnya tingkatan sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Seorang pemimpin harus adanya rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut yang mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan: (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (b)

mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (c) mengaktifkan ke-butuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Menurut McShane and Glinow (2010: 231) bahwa:

“Transformational leadership, a leadership perspective that explains how leaders change teams or organizations by creating, communicating, and modeling a vision for the organization or work unit and inspiring employees to strive for that vision”. (Yaitu Kepemimpinan transformasional, perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan pemodelan visi untuk unit organisasi atau kerja dan inspirasi karyawan berjuang untuk visi).

Formulasi asli dari teori tersebut di atas mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional yaitu: (1) karisma, (2) stimulasi intelektual, dan (3) perhatian yang diindividualisasi. Karisma merupakan sebuah proses seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual merupakan sebuah proses yang dimiliki oleh pemimpin untuk meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi pengikutnya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sebuah perspektif yang baru. Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut. Sebuah revisi baru dari teori tersebut menambahkan perilaku transformasional yang lain yang disebut “inspirasi” atau “motivasi inspirasional”. Motivasi inspirasional didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

Dengan demikian seorang kepala sekolah dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional jika dia mampu mengubah energi sumber-sumber daya baik manusia ataupun non manusia untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah. Sebagaimana didefinisikan oleh Danim adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau

melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi yang langka dalam kerangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin dalam era pembaharuan adalah seseorang yang mampu menciptakan suatu lingkungan yang inovatif yang tidak menghambat kreativitas murni dan potensi kekuatan kerja. Pemimpin pembaharuan memberikan arah dan pandangan keluar demi kebutuhan bawahan. Pemimpin membantu untuk menciptakan suatu lingkungan kebanggaan, loyalitas, bukan ketakutan dan intimidasi.

Peran seorang pemimpin pembaharuan menyangkut hal-hal strategis sebagai berikut: (1) Memperbaiki penampilan SDM dan sumber daya lainnya, serta untuk memperbaiki kualitas, meningkatkan hasil, dan secara simultan untuk menimbulkan kebanggaan semangat kerja para bawahan (2) Tidak hanya menemukan dan mencatat kegagalan, SDM, melainkan untuk menghasilkan sebab-sebab kegagalan, membantu bawahan untuk melakukan tugas yang lebih baik, (3) Menciptakan suatu lingkungan kerja yang produktif, menampilkan kepemimpinan yang inovatif, dan melatih para bawahan demi melaksanakan tugas.

Adapun komitmen perilaku kepemimpinan menurut Leithwood (2013: 112) mengatakan bahwa *“leadership is seen to be sensitive to organization building developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in school”*. Orang yang disebut-sebut sebagai yang pertama kali menggagasnya, mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“a process in which leaders and followers raise to higher levels of morality and motivation”*. Gaya kepemimpinan semacam ini akan membawa kesadaran para pengikut (*Followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, dan cita-cita bersama. Pemimpin dengan kepemimpinan adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, mempelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team *work* yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kerja

manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Selanjutnya Sergiovanni (2010: 131) berargumentasi bahwa makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai yang dijunjung oleh pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Artinya ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut, mentransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari karakteristik seorang pemimpin adalah dia harus memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori-teori, maka kepemimpinan sekolah/madrasah didefinisikan sebagai pengelolaan dalam suatu lembaga atau kegiatan dengan cara berinteraksi pemimpin (kepala sekolah) dengan para guru dalam menjalankan atau memimpin organisasi sekolah, menjalin hubungan dengan orang tua dengan baik, memahami perasaan orang lain, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, melakukan pembinaan kepada guru, memotivasi guru dalam melaksanakan tugas mengajar, memberikan reward (hadiah) kepada guru yang berprestasi, dan berlaku adil bagi guru untuk mencapai suatu yang diinginkan.

E. SIKAP INOVATIF

Sikap Organisasi merupakan suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

Manifestasi sikap itu tidak dapat langsung dilihat, tetapi hanya dapat ditafsirkan terlebih dahulu dari perilaku diperoleh dari seorang dengan cara tertutup. Sikap itu merupakan kesiapan atau kesediaan untuk bertindak dan bukan merupakan pelaksana motif tertentu. Dapat diartikan juga sikap adalah kecenderungan bertindak, berpikir, berpersepsi, dan merasa dalam menghadapi objek, ide, situasi, atau nilai. Sikap merupakan kecenderungan untuk berperilaku dengan cara tertentu terhadap objek sikap. Sikap relatif lebih menetap atau jarang mengalami perubahan.

Menurut beberapa ahli mendefinisikan Cocopio dalam Azwar (2000: 6), "*Attitude is a general evaluation is made of man to himself, other*

people, objects or issues". Artinya sikap adalah evaluasi umum yang dibuat manusia terhadap dirinya sendiri, orang lain, obyek atau isu. Sedangkan menurut Notoatmojo (2008: 46), Sikap adalah merupakan reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek. Menurut Purwanto (2012: 10) sikap adalah pandangan-pandangan atau perasaan yang disertai kecenderungan untuk bertindak sesuai sikap objek tadi.

Menurut Syaifuddin (2000: 6) ada tiga komponen sikap yang secara bersama-sama membentuk sikap yang utuh (*Total Attitude*) yaitu:

1. Kognitif (*Cognitive*). Berisi kepercayaan seseorang mengenai perilaku apa yang berlaku atau apa yang benar bagi obyek sikap. Sekali kepercayaan itu telah terbentuk maka ia akan menjadi dasar seseorang mengenai apa yang dapat diharapkan dari obyek tertentu,
2. Afektif (*Affective*). Menyangkut masalah emosional subyektif seseorang terhadap suatu obyek sikap. Secara umum komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki obyek tertentu,
3. Konatif (*Conative*). Komponen konatif atau komponen perilaku dalam struktur sikap menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku dengan yang ada dalam diri seseorang berkaitan dengan obyek sikap yang dihadapi.

Tentunya ada faktor yang dapat mempengaruhi sikap, antara lain: (a) Adanya akumulasi pengalaman dari tanggapan-tanggapan tipe yang sama, (b) Pengamatan terhadap sikap lain yang berbeda, (c) Pengalaman (baik / buruk) yang pernah di alami, dan (d) Hasil peniruan terhadap sikap pihak lain secara sadar/ tidak sadar Purwanto (2000: 19).

Untuk mengubah suatu sikap, kita harus ingat bagaimana sikap dengan pola-polanya terbentuk. Sikap bukanlah diperoleh dari keturunan, tetapi dari pengalaman, lingkungan, orang lain, terutama dari pengalaman dramatis yang meninggalkan kesan yang sangat mendalam. Dikarenakan sikap sebagian besar berkaitan dengan emosi, kita lebih mudah mempengaruhi dengan emosi pula, yaitu dengan pendekatan yang ramah tamah, penuh pengertian (*Empathy*) dan kesabaran.

Menurut Hardison (2001: 455) karakteristik sikap sebagai berikut: (1) Sikap ekstrem (sulit berubah), (2) Multifleksitas mudah berubah secara

kongruen, namun sulit berubah secara inkongruen dan sebaliknya, (3) Konsistensi (sikap yang stabil), (4) *Interconnectedness* yaitu keterikatan suatu sikap dengan sikap lain dalam suatu kluster, (5) Konsonan merupakan sikap yang saling berderajat selaras akan lebih cenderung membentuk suatu kluster, dan (6) Fungsi Sikap.

Untuk melihat lebih lanjut mengenai sikap belajar sebenarnya ada sesuatu yang melatarbelakangi mengapa peserta didik mengambil sikap. Hal ini berkaitan erat dengan fungsi sikap Akmal dan Hawi (2014: 23) sebagai berikut:

1. Sikap sebagai instrumen atau alat untuk mencapai tujuan.
2. Sikap sebagai pertahanan ego.
3. Sikap sebagai ekspresi nilai.
4. Sikap sebagai fungsi pengetahuan

Seseorang mengambil sikap tertentu terhadap objek atas dasar pemikiran sampai sejauh mana objek sikap tersebut dapat digunakan sebagai alat atau instrumen untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Kalau objek itu mendukung dalam pencapaian tujuan, maka orang akan mempunyai sikap yang positif terhadap objek yang bersangkutan, demikian pula sebaliknya. Fungsi ini juga sering disebut sebagai fungsi penyesuaian (*Adjustment*), karena dengan mengambil sikap tertentu seseorang akan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungannya,

Kadang-kadang orang mengambil sikap tertentu terhadap sesuatu objek karena untuk mempertahankan ego atau akunya. Apabila seseorang merasa egonya terancam maka ia akan mengambil sikap tertentu terhadap objek demi pertahanan egonya. Misalnya orang tua mengambil sikap begitu keras (walaupun sikap itu sebetulnya tidak benar), hal tersebut mungkin karena dengan sikap keadaan ego atau aku-nya dapat dipertahankan,

Sikap seseorang menunjukkan bagaimana nilai-nilai pada orang tua. Sikap yang diambil oleh seseorang mencerminkan sistem nilai yang ada pada diri orang tersebut. Sikap seseorang terhadap sesuatu objek akan mencerminkan keadaan pengetahuan dari orang tersebut. Apabila pengetahuan seseorang mengenai sesuatu belum konsisten maka hal itu akan berpengaruh pada sikap orang itu terhadap objek tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2013: 70) *“Attitudes are evaluative statement-either favorable or unfavorable-about objects, people, or events. they reflect how we feel about something. when say “I like my job”, I am expressing my attitude about work.* Yaitu sikap yang evaluatif pernyataan baik menguntungkan atau tidak menguntungkan-tentang obyek, orang, atau peristiwa. mereka mencerminkan bagaimana kita merasa about sesuatu. ketika mengatakan "Saya menyukai pekerjaan saya", saya mengekspresikan sikap saya tentang pekerjaan.

Sedang menurut Wahyudi (2013: <http://edukasi.kompasiana.com/2013/10/26/pengertian-kreatif-dan-inovatif-604069.html>), menyatakan bahwa: “Inovatif yaitu Usaha seseorang dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu yang mengelilinginya dalam menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya.”

Jika seseorang dapat berpikir dengan cerdas dan kreatif, maka orang tersebut akan mendapat hasil-hasil tertentu. Jika pikiran-pikirannya tidak menentu dan tidak diarahkan kepada suatu tujuan tertentu, maka hasilnya pun akan mengecewakan. Bandingkanlah kalau ada dua orang, yang satu sibuk dan gelisah, namun tidak menghasilkan sesuatu yang penting. Hal ini karena pikiran-pikiran dan gagasan gagasannya tidak dipersiapkan dan tidak dipikirkan dengan serius. Yang lain melaksanakan pekerjaannya sehari-hari dengan tenang dan tertib, memperhatikan setiap bagian, menjatuhkan keputusan dengan tepat, maka setiap hari akan dapat hasil yang baik.

Kekuatan yang dimiliki oleh setiap manusia yang sering dinyatakan dengan daya khayal, melalui daya khayal inilah manusia dapat mencapai kemauan yang tinggi dan kesanggupannya dalam menemukan segala hal. Daya khayal dapat dibedakan menjadi dua yaitu daya khayal sintesis dan daya khayal kreatif. Daya khayal sintesis adalah untuk tidak menciptakan hal yang baru, tetapi membentuk dan menyusun yang lama dalam bentuk kombinasi baru.

Sedangkan daya khayal kreatif adalah menciptakan hal-hal baru terutama apabila daya khayal sintesis tidak bisa bekerja dalam memecahkan suatu masalah. Melalui daya khayal kreatif ini alam pikiran manusia yang terbatas dapat berhubungan langsung dengan alam pikiran

halusnya. Barangkali alam pikiran inilah yang menyalurkan inspirasi atau ilham dan menyampaikan gagasan baru sebagai hasilnya menjadi alat bagi manusia untuk menyesuaikan getaran dalam dirinya dengan getaran dalam diri orang lain. Daya khayal biasanya bekerja secara otomatis dan hanya bekerja jika alam pikiran yang sadar bergerak dengan kecepatan yang luar biasa seperti mendapatkan dorongan dari suatu emosi yang ditimbulkan oleh keinginan yang kuat.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa inovatif yaitu usaha seseorang yang mendayagunakan pemikiran untuk memperbaharui dan membuat suatu pemikiran yang baru untuk menghasilkan produk baru, baik untuk dirinya maupun orang lain dan lingkungan.

Pengembangan profesi tenaga pendidik pada dasarnya hanya akan berhasil dengan baik apabila dampaknya dapat menumbuhkan sikap inovatif. Sikap inovatif ini akan makin memperkuat kemampuan profesional tenaga pendidik. Demikian juga dengan dengan kepala sekolah yang merupakan tenaga pendidik sekaligus sebagai pemimpin sekolah, harus memiliki sikap inovatif untuk mencapai keberhasilan pendidikan di sekolah.

Untuk mampu berinovatif di lingkungan sekolah peserta didik diharapkan bisa mencari hal-hal yang bisa memberikan ide-ide segar atau menambah pengetahuan dengan cara:

1. Mengunjungi secara rutin perpustakaan sekolah atau pergi ke toko buku untuk mencoba mencari buku-buku yang memberikan ide-ide baru. Juga biasakan memperbanyak daftar pustaka untuk tugas makalah yang diberikan oleh guru. Ini akan memperkaya wawasan.
2. Usahakan bersikap aktif saat diskusi di kelas. Ungkapkan pendapat tidak perlu merasa malu, segan, juga jangan merasa tersinggung atau marah jika ada teman menyanggah pendapat yang kita ajukan. Ini akan melatih kita untuk menerima perbedaan pendapat.
3. Gunakan waktu istirahat untuk berdiskusi dengan teman-teman tentang keadaan saat ini. Munculkan gagasan-gagasan yang terlintas untuk menghadapi keadaan. Jangan takut untuk ditertawakan. Ini akan melatih kita membangun impian-impian besar yang didasarkan pada kebutuhan.

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa mendefinisikan inovatif sebagai bersifat memperkenalkan sesuatu yang baru bersifat pembaharuan (kreasi baru) Balai Pustaka (1999: 333). Dalam hal ini tentunya memperkenalkan suatu inovasi. Seperti telah diketahui bahwa inovasi merupakan sesuatu perubahan atau pembaharuan. Dalam bidang pendidikan Hamidjojo (2005: 35), menyatakan pengertian inovasi pendidikan sebagai: suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada) sebelumnya dan sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam bidang pendidikan. Dengan ini Mullins dan Laurie (2007: 145) mendefinisikan tentang sikap yaitu "*attitudes can be defined as providing a state of readiness or tendency to respond in a particular way*". Sikap dapat didefinisikan sebagai menyediakan keadaan kesiapan atau kecenderungan untuk merespon dengan cara tertentu. Berdasarkan uraian diatas guru atau kepala sekolah harus mampu menumbuhkan dan mengembangkan sikap inovatif, yaitu sikap untuk melakukan perubahan yang baru sehingga adanya perbedaan dari keadaan sekolah sebelumnya untuk mencapai tujuan pendidikan.

Cyber Media memberikan tips yang bisa untuk menumbuhkan-kembangkan sikap inovatif demi kesuksesan karir, yaitu:

1. Harus keluar dari zona. Suatu inovasi tidak akan pernah terjadi jika kita hanya dipenuhi dengan hal-hal yang telah ada. Sebuah inovasi merupakan penggalian yang harus dicari dan diciptakan sendiri. Karena itu jika hanya menerima yang ada, kita tidak akan pernah mendapatkan sebuah inovasi. Di sinilah daya kreativitas berpikir kita diuji. Gunakan kesempatan dan peluang yang dimiliki, jangan pasif dan hanya menerima apa yang ada.
2. Kecepatan. Jika tidak ingin ketinggalan, harus lebih cepat dari kompetisi yang ada. Jangan jadi yang terbelakang, tetapi jadilah yang pertama dalam mengemukakan ide-ide. Biasanya, masalah terbesar terletak pada psikologis, sebenarnya kita memiliki kesempatan untuk mengembangkan ide inovasi, hanya terhalang oleh ketakutan atau perasaan yang hanya menghambat untuk maju.
3. Dengarkan masukan dari klien dan para karyawan. Dari sana akan mendapat banyak hal, apa saja yang diperlukan bagi perusahaan.

Carilah masalah yang melingkupi perusahaan berdasarkan informasi yang diberikan para karyawan atau klien. Setelah itu carilah jalan keluar yang paling baik melalui inovasi yang diciptakan.

4. Jangan malu bertanya. Maka bertanyalah jika tak mengetahui sesuatu. Jangan bersikap sok tahu dengan mengasingkan diri dari orang lain. Apa yang orang lain ketahui belum tentu kita ketahui. Jadi, bertanyalah tentang apa saja. Kadang sebuah ide dan inovasi muncul dari sebuah pertanyaan yang sederhana.
5. Kemudikan perusahaan dengan efektif. Seorang pemimpin adalah seseorang yang bisa menentukan arahnya menuju apa yang dia inginkan. Di sini diperlukan kemampuan dan keyakinan diri mencari inovasi-inovasi baru.
6. Milikilah harapan untuk menang. Jangan pernah berhenti berharap menjadi yang terbaik! Sekali berhenti berharap, maka kita tidak akan punya semangat lagi untuk meraih yang terbaik. Untuk itu harapan yang ada harus direalisasikan menjadi nyata.

Idochi dalam Suharsaputra (2009: 13) diperlukan tujuh pelajaran guna mendorong tenaga pendidik bersikap inovatif serta dapat dan mau melakukan inovasi, yaitu: (1) belajar kreatif, (2) belajar seperti kupu-kupu, (3) belajar keindahan dunia dan indahnya jadi pendidik, (4) belajar mulai dari yang sederhana dan konkrit, (5) belajar rotasi kehidupan, (6) belajar koordinasi dengan orang profesional, dan (7) belajar ke luar dengan kesatuan fikiran. Tujuh pelajaran sebagaimana dikemukakan di atas merupakan pelajaran penting bagi tenaga pendidik dalam upaya mengembangkan diri sendiri menjadi orang profesional.

Belajar kreatif adalah belajar dengan berbagai cara baru untuk mendapatkan pengetahuan baru, belajar kreatif menuntut upaya-upaya untuk terus mencari. Hal ini bercermin pada kupu-kupu amat penting, mengingat kupu-kupu selalu peka dengan sari yang ada pada bunga serta selalu berupaya untuk mencari dan menjangkaunya. Dengan belajar yang demikian, maka sekaligus juga belajar tentang keindahan dunia, dan bagian dari keindahan dunia ini adalah keindahan indahnya jadi pendidik. Pendidik adalah perancang masa depan peserta didik, dan sebagai perancang yang profesional, maka tenaga pendidik menginginkan dan

berusaha untuk membentuk peserta didik lebih baik dan lebih berkualitas dalam mengisi kehidupannya di masa depan.

Untuk dapat hal tersebut di atas, maka tenaga pendidik perlu memulainya dari yang kecil dan konkrit, dengan tetap berpikir besar. Mulai dari yang kecil pada tataran mikro melalui pembelajaran di kelas, maka guru sebagai tenaga pendidik sebenarnya sedang mengukir masa depan manusia, masa depan bangsa, dan ini jelas akan menentukan kualitas kehidupan manusia di masa yang akan datang. Dalam upaya tersebut pendidik juga perlu menyadari bahwa dalam kehidupan selalu ada perputaran atau rotasi, kesadaran ini dapat menumbuhkan semangat untuk terus berupaya mencari berbagai kemungkinan untuk menjadikan rotasi kehidupan itu sebagai suatu hikmah yang perlu disikapi dengan upaya yang lebih baik dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik.

Dalam upaya untuk memperkuat keprofesionalan sebagai tenaga pendidik, maka diperlukan upaya untuk selalu berhubungan dan berkoordinasi. Koordinasi secara profesional dalam berbagai bidang, khususnya profesional bidang pendidikan. Dengan cara ini maka pembaharuan pengetahuan berkaitan dengan profesi pendidik akan terus terjaga melalui komunikasi dengan orang profesional, belajar koordinasi ini juga akan membawa pada tumbuhnya kesatuan fikiran dalam upaya untuk membangun pendidikan guna mengejar ketinggalan serta meluruskan arah pendidikan yang sesuai dengan nilai luhur bangsa.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka sikap inovatif adalah sikap yang dimiliki tenaga pendidik untuk memperkenalkan sesuatu yang baru sehingga terjadi perubahan dan adanya perbedaan dari keadaan sebelumnya pada sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Sikap inovatif tenaga pendidik ini dapat dilihat sikapnya sebagai berikut: (1) Menerima dengan kesadaran tentang inovasi pendidikan, (2) Memiliki rasa ketertarikan disebabkan oleh rasa keingintahuan, (3) Selalu berusaha membuat gagasan – gagasan baru yang dapat diamati dari penemuan ide-ide baru dalam proses belajar-mengajar di kelas, (4) Implementasi gagasan baru dalam proses belajar-mengajar, (5) Mengembangkan gagasan yang paling sesuai dengan kondisi lingkungan, (6) Melakukan analisis terhadap implementasi.



BAB 4

KOMPETENSI GURU

A. PENGERTIAN KOMPETENSI

Kompetensi berasal dari kata "*competency*" merupakan kata benda yang menurut Powell (2005: 142) diartikan sebagai kecakapan, kemampuan, kompetensi dan wewenang. Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Robbin (2002: 38) bahwa kompetensi adalah "kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Secara harfiah menurut Samana (1994: 3) menerangkan bahwa kompetensi berasal dari kata "*ability*" yang berarti kemampuan. Sedangkan menurut istilah, kompetensi dapat diartikan sebagai "kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya" Usman (2000: 14). Atau kemampuan yang perlu dimiliki guru untuk melaksanakan tugasnya Pebrianto (1994: 30).

Kompetensi merupakan peleburan dari (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya pisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dapat juga dikatakan kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berujuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam

pekerjaan nyata. Menurut Saiful (2006: 24) kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalannya.

Kompetensi menurut Spencer dalam Palan (2007: 32) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Menurut Trotter dalam Saifuddin (2004: 102) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompoten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Boyatzis dalam Hutapea dan Thoha (2008: 46) menyimpulkan bidang kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Webster's Ninth New Collegiate Dictionary dalam Lastanti (2005: 67) mendefinisikan kompetensi adalah ketrampilan dari seorang ahli. Seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman. Menurut Byars dan Rue (1997: 77) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku untuk berkinerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005: 24) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan,

ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Sejalan dengan hal tersebut Thoha (2008: 71) mempertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup (1) Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi, (2) Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan karyawan, (3) Perubahan pada proses dan teknologi dan peralatan organisasi, dan (4) Evaluasi kompetensi karyawan dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

Kompetensi merupakan kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Butley (1999: 89) level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self-Concept, Self Image, Trait dan Motive*.

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Roe (2001: 73) sebagai berikut:

“Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing” (Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan).

Secara lebih rinci menurut Spencer dalam Jasmaliani (2011: 202) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*Superior Performer*) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni

1. Faktor pengetahuan meliputi; masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.
2. Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
4. Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
5. Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A Tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Menurut UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1, Ayat 10, disebutkan "Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan".

Menurut Saiful (2005: 23) rumusan kompetensi di atas mengandung tiga aspek yaitu:

1. Kemampuan,
2. Ciri dan karakteristik kompetensi
3. Hasil unjuk kerjanya

Dalam hal kompetensi unsur kemampuan mencakup pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang menjadi ciri dan karakteristik seseorang dalam menjalankan tugas. Aspek ini menunjuk pada kompetensi sebagai gambaran substansi/materi ideal yang seharusnya dikuasai atau dipersyaratkan untuk dikuasai oleh guru dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian seseorang dapat dipersiapkan atau belajar untuk menguasai kompetensi tertentu sebagai bekal ia bekerja secara profesional.

Karakteristik kompetensi yang digambarkan dalam aspek pertama itu tampil nyata dalam tindakan, tingkah laku dan unjuk kerjanya. Aspek ini merujuk pada kompetensi sebagai gambaran yang nyata yang tampak dalam kualitas poal pikir, sikap dan tindakan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya secara piawai.

Hasil kerjanya memenuhi suatu kriteria standar kualitas tertentu. Aspek, ini merujuk pada kompetensi sebagai hasil (*ouput* dan atau *outcome*) dari unjuk kerja. Kompetensi seseorang mencirikan tindakan/perilaku serta mahir dalam menjalankan tugas untuk menghasilkan tindakan kerja yang efektif dan efisien. Hasilnya merupakan produk dari kompetensi seseorang dalam menjalankan tugas dari pekerjaannya. Sehingga pihak lain dapat menilai seseorang apakah dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya berkompoten dan profesional atau tidak.

Seorang guru akan mampu melaksanakan peran dan tugasnya dengan baik apabila ia memiliki kemampuan dasar/kompetensi keguruan yang dimilikinya karena hal ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap keberhasilan pengajarannya. Unsur-unsur kompetensi keguruan meliputi, unsur pedagogik, unsur kepribadian, unsur profesional dan unsur sosial Thoha (2008: 268).

B. UNSUR-UNSUR KOMPETENSI GURU

1. Pedagogik

Kata pedagogi berasal dari kata bahasa Yunani, *paedos* dan *agogos* (*paedos* = anak dan *agage* = mengantar atau membimbing). Karena itu pedagogik berarti membimbing anak. Tugas membimbing ini melekat dalam tugas seorang pendidik, karena itu pedagogik berarti segala usaha

yang dilakukan oleh pendidik untuk membimbing peserta didik menjadi yang lebih baik Payong (2011: 28).

Menurut Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 ayat 3 butir a kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Guru harus mampu mengelola kegiatan pembelajaran, mulai dari merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran. Guru harus menguasai manajemen kurikulum, mulai dari merencanakan perangkat kurikulum, melaksanakan kurikulum, dan mengevaluasi kurikulum, serta memiliki pemahaman tentang psikologi pendidikan, terutama terhadap kebutuhan dan perkembangan peserta didik agar kegiatan pembelajaran lebih bermakna dan berhasil guna Rusman (2012: 22).

2. Kepribadian

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 ayat 3 butir b keperibadian adalah kemampuan keperibadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Guru memiliki sikap keperibadian yang mantap, sehingga mampu menjadi sumber inspirasi bagi peserta didik. Menurut Sudrajat dan Akhmad (2008: 22) guru harus memiliki keperibadian yang patut diteladani, sehingga melaksanakan tri-pusat yang dikemukakan oleh Ki Hadjar Dewantoro, yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*. Di depan guru memberikan teladan/ccontoh, di tengah memberikan karsa, dan di belakang memberikan dorongan/motivasi.

3. Profesional

Dalam Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 ayat 3 butir c Profesional guru adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan. Guru harus memiliki pengetahuan yang harus berkenaan dengan bidang studi yang akan

diajarkan serta penguasaan dedaktik metodik dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritis, mampu memilih model, strategi, dan metode yang tepat serta mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran. Guru pun harus mengetahui pengetahuan luas tentang kurikulum, dan landasan kependidikan Rusman (2012: 22).

Guru adalah salah satu faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu meningkatnya mutu pendidikan, berarti juga meningkatkan mutu guru. Meningkatkan mutu guru bukan hanya dari segi kesejahteraannya, tetapi juga profesionalitasnya. UU No. 14 tahun 2005 Pasal 1 ayat 1 menyatakan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Sebagai seorang yang profesional guru harus memiliki kompetensi keguruan yang cukup. Kompetensi keguruan itu tampak pada kemampuannya menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur, dan konsisten.

Kompetensi profesional berkaitan dengan bidang studi menurut Syamsul (2010: 276) terdiri dari: (1) memahami mata pelajaran yang telah dipersiapkan untuk mengajar, (2) memahami standar kompetensi dan standar isi mata pelajaran yang tertera dalam Peraturan Menteri, (3) memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi materi ajar, (4) memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan (5) menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

4. Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki sub kompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut (a) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik memiliki indikator esensial, berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, (b) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan, dan (3) Mampu

berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar Armstrong, (2012: 84).

Kompetensi sosial meliputi: (1) memiliki empati pada orang lain, (2) memiliki toleransi pada orang lain, (3) memiliki sikap dan kepribadian yang positif serta melekat pada setiap kompetensi yang lain, dan (4) mampu bekerja sama dengan orang lain Gardner (1983: 64). Sumardi (Kompas, 18 Maret 2006) kompetensi sosial itu sebagai sosial *intelligence* atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner) yang berhasil diidentifikasi oleh Gardner. Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang. Hanya saja, mungkin beberapa di antaranya menonjol, sedangkan yang lain biasa atau bahkan kurang. Uniknyanya lagi, beberapa kecerdasan itu bekerja secara padu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu.

C. KOMPETENSI PEDAGOGIK

Masalah dalam penelitian akan di fokuskan pada kompetensi pedagogik hal ini berkaitan dengan proses kegiatan pembelajaran di sekolah. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menyatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani, dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 indikator pengukuran kompetensi pedagogik guru adalah sebagai berikut:

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
4. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
10. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Guru adalah jabatan profesional yang harus dituntut dengan kompetensi-kompetensi yang mendukung dalam menjalankan profesinya. Profesi guru memiliki standar kompetensi yang harus ditempuh. Adapun standar kompetensi guru adalah suatu pernyataan tentang kriteria yang dipersyaratkan, ditetapkan, dan disepakati bersama dalam bentuk penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap bagi seseorang pendidik sehingga layak disebut kompeten.

Tujuan kompetensi tersebut di atas adalah sebuah jaminan dikuasainya tingkat kompetensi minimal, dapat melakukan tugasnya secara profesional, dapat dibina secara efektif dan efisien serta dapat melayani pihak yang berkepentingan terhadap proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tugasnya.

Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas (2007: 4) menyebutkan standar kompetensi guru meliputi empat komponen yaitu: (a) pengelolaan pembelajaran, (b) pengembangan potensi, (c) penguasaan akademik, dan sikap keperibadian. Secara keseluruhan standar kompetensi guru terdiri dari tujuh kompetensi, yaitu: (a) penyusunan rencana belajar, (b) pelaksanaan interaksi, (c) penilaian prestasi belajar peserta didik, (d) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian, (e) pengembangan profesi, (f) pemahaman wawasan pendidikan, dan (g) penguasaan bahan kajian akademik.

Kompetensi guru di Indonesia telah dikembangkan oleh Proyek Pembinaan Pendidikan Guru (P3G) Dekdikbud No. 18 tahun 2017, yang intinya berisi tugas-tugas seorang guru, baik sebagai pengajar, pembimbing, maupun sebagai administrator kelas. Ada 10 kompetensi guru menurut P3G, yaitu:

1. Menguasai bahan
2. Mengelolah program belajar mengajar
3. Mengelola kelas
4. Menggunakan media/sumber belajar
5. Menguasai landasan pendidikan
6. Mengelola interaksi belajar mengajar
7. Menilai prestasi belajar
8. Mengenal fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan
9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
10. Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna kepentingan pengajaran.

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 045/U/2002 mendefinisikan kompetensi pedagogik, merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki

Peran dan tugas guru sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh peserta didik sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan peserta didik harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong peserta didik untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya. Hal ini dengan meningkatnya kompetensi pedagogik akan meningkatkan kinerja guru di Sekolah/Madrasah.

Pengorganisasian materi pada hakekatnya adalah kegiatan mensiasati proses pembelajaran dengan perancangan rekayasa terhadap unsur-unsur

instrumental melalui upaya pengorganisasian yang rasioanal dan menyeluruh. Kronologi pengorganisasian materi mencakup tiga tahap kegiatan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan penilaian. Perencanaan terdiri dari perencanaan persatuan waktu dan perencanaan persatuan bahan ajar. Perencanaan persatuan waktu terdiri dari program tahunan dan program semester. Perencanaan persatuan bahan ajar dibuat berdasarkan satu kebulatan bahan ajar yang data disampaikan dalam satu atau beberapa kali pertemuan. Pelaksanaan terdiri dari langkah-langkah pembelajaran di dalam atau di luar kelas, mulai dari pendahuluan, penyajian dan penutup. Penilaian/evaluasi merupakan proses yang dilakukan terus menerus sejak perencanaan, pelaksanaan dan setelah pelaksanaan pembelajaran tiap pertemuan, satuan bahan ajar, maupun satuan waktu Abdul (2012: 86).

Seorang guru yang selalu berkecimpung dalam proses belajar mengajar, kalau menginginkan agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien, maka hanya dengan penguasaan materi tidaklah mencukupi. Ia harus menguasai berbagai metode penyampaian materi yang tepat dalam proses belajar mengajar sesuai dengan materi yang diajarkan dan kemampuan peserta didik yang menerima. Perlu disadari sangat sulit menyebutkan metode mengajar mana yang baik, yang paling sesuai dan efektif. Hal tersebut erat hubungannya dengan kemampuan guru untuk mengorganisasi, memilih dan menggiatkan seluruh program kegiatan belajar mengajarnya. Sesuai dengan kekhususan yang ada pada masing-masing materi pelajaran, baik sifat maupun tujuan, maka diperlukan metode yang berlainan antara satu mata pelajaran dengan mata pelajaran lainnya Zuhairini (1981: 57).

Agar pelajaran menarik minat, guru harus menyampaikan materi dengan metode yang bervariasi. Setiap metode memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Metode ceramah misalnya, hanya tepat untuk digunakan ketika guru hendak mengajarkan fakta-fakta baru yang perlu diketahui oleh peserta didik, sedangkan metode tanya jawab dan diskusi lebih tepat digunakan ketika peserta didik sudah mengetahui sejumlah fakta yang akan diajarkan. Jika peserta didik memerlukan informasi melalui pembuktian, maka pembelajaran akan lebih tepat dilakukan melalui model penelaahan. Karena itu pada prinsipnya metode pembelajaran

dapat dilakukan secara efektif yakni menggabungkan sejumlah metode secara proporsional.

Menurut Notoatmodjo (2005: 71), evaluasi berkelanjutan penting untuk dilakukan oleh para pendidik. Hal tersebut dikarenakan, salah satu penyebab lemahnya pendidikan di sekolah adalah kurang terukurnya aspek-aspek kemajuan belajar yang mewakili sikap dan nilai. Sementara ini, evaluasi melalui tes sering dijadikan tujuan pembelajaran, padahal tes hanya merupakan salah satu tujuan antara (*mean*) dalam mengidentifikasi kemampuan akademis peserta didik. Dalam konteks pembelajaran nilai-nilai evaluasi berkelanjutan menjadi perhatian utama. Fokus utamanya adalah internalisasi nilai pada peserta didik melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai. Oleh karena itu, selain evaluasi yang berjangka pendek, pendidikan perlu mengembangkan evaluasi jangka panjang untuk menilai kemajuan perilaku peserta didik pada kurun waktu tertentu. Beberapa teknik evaluasi yang dapat dikembangkan adalah teknik portofolio, penugasan, penilaian penampilan, penilaian sikap, penilaian hasil karya dan tes.

Bedasarkan teori-teori disampaikan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik meliputi kemampuan dalam (1) perencanaan pengajaran, (2) proses pembelajaran, (3) penggunaan media pembelajaran, (4) metode interaktif, dan (5) melaksanakan evaluasi pada peserta didik.



BAB 5

BUDAYA ORGANISASI

A. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Pengertian budaya menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996: 146) adalah (a) hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian, dan adat istiadat, (b) menggunakan pendekatan ilmu antropologi, yaitu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk *social* yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah laku.

Menurut Hornby (2000: 112) juga mendefinisikan budaya sebagai sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia di dalam masyarakat serta termasuk juga akumulasi sejarah dari obyek-obyek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu. Budaya diambil dari nilai etnografik yang merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang termasuk didalamnya pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, dan kemampuan-kemampuan yang dihasilkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat.

Sedangkan Deal dan Peterson (1999: 13) bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan. Definisi tersebut menekankan pada tradisi atau kebiasaan-kebiasaan yang baik yang dapat diterapkan di dalam organisasi tertentu.

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang

bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Wood, dkk (2001: 391) budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Selanjutnya menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001: 263) budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Sementara menurut Robbins (2006: 289) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Menurut Schein (1992: 12) budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Selanjutnya menurut Cushway dan Lodge (2000: 86) budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Berdasarkan pada beberapa pengertian budaya organisasi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan aturan main atau acuan (nilai-nilai, norma-norma, falsafah dan keyakinan) suatu organisasi atau komunitas tertentu yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi dimanifestasikan dalam pola pikir dan perilaku

yang terintegrasi secara internal dan adanya adaptasi secara eksternal dalam usaha menciptakan tujuan organisasi.

B. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Organisasi merupakan wadah interaksi personal, baik dengan sesama maupun dengan lingkungan sosial yang mempengaruhi antara yang satu dengan yang lainnya dalam rangka mencapai suatu tujuan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Robbins (2006: 4) yang mengemukakan bahwa organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja diatur, terdiri atas dua orang atau lebih yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama.

Menurut Robbins (2006: 133) budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat strategis, yaitu (1) berperan menetapkan batasan, (2) mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi, (3) mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang, (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi, dan (5) sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Adapun menurut Ndraha dan Tslizuduhu (2005: 45) memandang fungsi budaya secara umum adalah sebagai;

1. identitas dan citra suatu organisasi.
2. pengikat suatu masyarakat, kebersamaan (*sharing*), yakni factor pengikat yang kuat seluruh anggota organisasi.
3. sumber, yaitu budaya merupakan sumber inspiratif, kebanggaan, dan sumber daya.
4. kekuatan penggerak, yakni budaya terbentuk melalui proses belajar mengajar (*Learning Process*), maka budaya itu dinamis, tidak statis dan kaku.
5. kemampuan untuk membentuk nilai tambah
6. pola perilaku, kani budaya berisi norma tingkah laku menggariskan batas-batas toleransi sosial.
7. warisan budaya disosialisasikan dan diajarkan pada generasi muda.
8. substansi (pengganti) formalisasi, sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.

9. mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
10. sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan Negara sehingga terbentuk *nation-state*.

C. BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH

Sama halnya dengan organisasi pada umumnya, sekolah juga memiliki budaya tersendiri sebagai suatu jati diri yang dicitakan sekolah tersebut. Hal yang membedakan antara budaya organisasi dengan budaya sekolah terdapat pada tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah yaitu tujuan pendidikan.

Bruinsma (2004: 89) mendefinisikan budaya sekolah sebagai berikut: *“Culture the some of the values, culture, safety practice and organizational structure within a school the cause it to fuction and reach in particular always”*.

Adapun menurut Peterson (1999: 120) budaya sekolah adalah *“...is the behind the scenes context that reflect the values, beliefs, norms, traditions, and rituals that build up over times as people in a schoolwork to gether.”* Sementara Smith dan Mark (1994: 232) mengemukakan budaya sekolah sebagai:

“school culter can be defined as the historically transmitted pattern of meaning the include the norms, values, beliefs, ceremonies, ritual, traditions and myths understood, maybe in varying degrees, by members of school community, this system of meaning often shapes what people think, and how they act. (Bahwa budaya organisasi sekolah sebagai sejarah tentang pola penyampaian sebuah arti yang termasuk di dalam adalah norma, nilai, kepercayaan, upacara, ritual, tradisi, dan mits, mungkin itu yang membedakan tingkat dari anggota dalam komunikasi sekolah. System ini yang sering membentuk apa orang tersebut pikirkan dan bagaimana orang bertindak.)”

Menurut Deal dan Peterson (1993: 278) menyatakan bahwa sekolah /madrasah memiliki budaya yang kuat dengan karakteristik berikut ini:

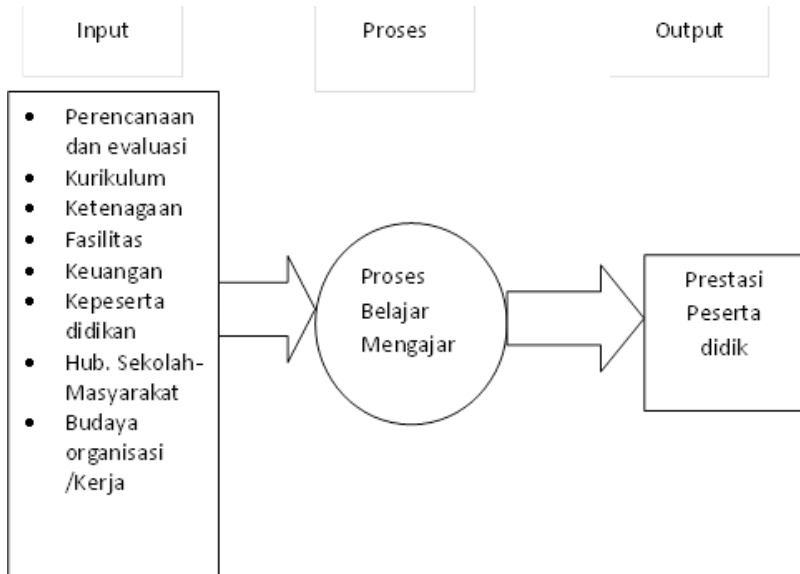
1. Nilai-nilai bersama dan konsesus tentang “cara kita menyelesaikan segala urusan di sekitar kita
2. Kepala sekolah/madrasah sebagai pahlawan yang mewujudkan nilai – nilai utama

3. Ritual unik yang mewujudkan kepercayaan yang dianut secara luas,
4. Karyawan sebagai pahlawan situasional
5. Ritual akulturasi dan pembaharuan budaya
6. Ritual yang signifikan untuk menjunjung tinggi dan mengubah nilai utama
7. Keseimbangan antara inovasi dengan tradisi dan antara otonomi dengan control
8. Partisipasi luas dalam ritual budaya

Dalam hal ini Lastwood (1996: 57) menyebutkan bahwa *“schools are moral institutions, designed to promote social norms,...”*. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para peserta didiknya.

Budaya organisasi sekolah/madrasah merupakan tradisi, nilai – nilai dan aturan yang dilaksanakan secara konsisten dalam sekolah/madrasah. Semua unsur perlu membina budaya islami yang meliputi kejujuran, ketepatan waktu, transparansi, keterbukaan, kesetaraan, penghargaan, dan santun, hidup bersih, dan masyarakat belajar.

Salain dari itu Sweetland dan Hoy dalam Wahyudi (2011: 72) menyatakan bahwa lingkungan kerja di sekolah di mana perbedaan guru menjadi prioritas adalah sangat esensial bagi keefektifan sekolah yang pada muaranya mempengaruhi prestasi peserta didik secara keseluruhan. Berikut ini proses belajar mengajar dipengaruhi oleh budaya organisasi (kerja), yaitu:



Gambar 2.3 Fungsi-fungsi Desentralisasi ke sekolah

Budaya organisasi sekolah yang diterapkan oleh suatu sekolah menuntut para anggota organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap budaya sekolah yang merupakan ciri khas suatu sekolah. Setiap calon anggota yang akan masuk ke dalam organisasi diharuskan menyesuaikan diri dengan budaya yang ada disekolah. Pada saat itu pula berlaku sistem seleksi. Hal ini bertujuan supaya calon anggota organisasi yang akan masuk ke dalam sekolah merupakan orang yang tepat sesuai yang dibutuhkan sekolah tersebut.

Budaya organisasi sekolah yang dianut oleh sekolah merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja guru dan para pegawai lainnya. Meningkatkan kinerja guru merupakan hasil internalisasi guru terhadap nilai-nilai organisasi sekolah sehingga memunculkan loyalitas serta komitmen yang tinggi kepada sekolah yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja guru. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett dalam Rosita (2005: 97) bahwa

Nilai-nilai, norma-norma, dan asumsi-asumsi yang diintegrasikan dan dipegang teguh oleh para anggota organisasi dapat melahirkan perasaan

tenang, *committed*, loyalitas, memacu kinerja lebih keras, kohesivitas, keseragaman sasaran, dan mengendalikan perilaku anggota organisasi serta produktivitas dan kinerja. Kinerja tersebut akan menjadi optimal apabila integritas dengan komponen persekolahan, kepala sekolah, guru, peserta didik serta orang tua peserta didik melakukan pengawasan dan pembinaan.

Budaya sekolah/madrasah (fisik non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Budaya sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan (ekspektasi) yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada peserta didik (*student-centered activities*) adalah contoh-contoh budaya sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar peserta didik (Djarmiko, 2004: 71). Budaya sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

Berdasarkan pada uraian teoretis tersebut di atas maka yang dimaksud dengan budaya organisasi madrasah adalah merupakan tradisi, nilai – nilai dan aturan yang dilaksanakan secara konsisten dalam madrasah, yang meliputi (1) Hubungan antar personal, (2) Tradisi kerjasama dengan pendidik dan orang tua pendidik, dan (3) Melakukan pengawasan dan pembinaan.



BAB 6

PEMBAHASAN

A. PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU

Hasil analisis hipotesis pertama menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan. Meningkatnya kepemimpinan mengakibatkan peningkatan kinerja.

Kinerja guru dapat sangat berpengaruh terhadap kelangsungan seluruh proses pembelajaran di dalam kelas, dan pada akhirnya akan mempengaruhi pula kualitas lulusan. Seorang guru harus memiliki sikap moral kerja yang sangat tinggi akan berpotensi menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dan lebih baik.

Seorang kepala sekolah harus memiliki karakter dalam memimpin suatu organisasi Sebagaimana dijelaskan oleh Maxwell yang diterjemahkan oleh Mariene (2009: 5) bahwa seseorang pemimpin perlu memiliki karakter atau perilaku. Karakter lebih dari sekedar ucapan. Siapapun dapat mengatakan bahwa ia memiliki integritas, namun perbuatannyalah yang menunjukkan karakternya. Karakter menentukan siapa dirinya. Siapa dirinya sesungguhnya menentukan apa yang dilihat. Apa yang dilihat menentukan apa yang dilakukan. Itulah sebabnya mengapa tak pernah dapat memisahkan karakter seseorang pemimpin dengan tindakannya. Selanjutnya Maxwell mengatakan bahwa para pengikut tidak mempercayai para pemimpin yang mereka tahu karakternya tidak bisa

dipercaya dan mereka akan meninggalkan pemimpin itu. Penjelasan yang dikemukakan Maxwell, berlaku juga bagi pemimpin pada suatu institusi pendidikan (sekolah). Dalam hal ini, seorang pemimpin yang berperilaku baik dapat menunjang kinerja guru pada institusi suatu sekolah yang dipimpinnya. Selanjutnya Bush dan Coleman (2000: 76) pemimpin diasosiasikan dengan pengembangan dan pengkomunikasian sebuah sekolah atau perguruan tinggi. Mengkomunikasikan sesuatu yang ada dalam visi menyiratkan tentang sifat kepemimpinan saat ini. Oleh karenanya pemimpin diharap mampu mendorong dan meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf. Penjelasan tersebut tersirat bahwa pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja staf termasuk guru. Teori ini sangat penting untuk menunjang kinerja guru.

Peningkatan kinerja dapat dicapai apabila kepemimpinan kepala sebagai pemimpin menggeser fokus tanggung jawab dari operasional manajerial kepada pengajar. Hal ini senada dengan pernyataan Chang (2012: 12) bahwa: *“principal, as instructional leader. Focus on helping teacher improve their classroom performance and make academic instruction their school’s top priority.”*

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan kepala sekolah/madrasah akan diikuti oleh semakin meningkatnya kinerja guru. Kepala sekolah/madrasah yang profesional akan menemani dan mengawasi penampilan guru dan peserta didik di sekolah/madrasah, memberikan masukan yang positif dan konstruktif untuk perbaikan dan pengembangan sistem dan metode pembelajaran, mendorong pemanfaatan waktu dan fasilitas belajar secara efektif dan kreatif. Berdasarkan pemikiran teori tersebut, maka kepemimpinan kepala sekolah/madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah yang baik berakibat kinerja guru meningkat.

B. PENGARUH SIKAP INOVATIF TERHADAP KINERJA GURU

Hasil analisis hipotesis kedua menghasilkan temuan bahwa sikap inovatif berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh sikap inovatif. Meningkatnya sikap inovatif akan mengakibatkan peningkatan kinerja.

Perubahan yang sangat cepat pada lingkungan kehidupan manusia, menuntut upaya setiap orang maupun organisasi mengikuti perubahan tersebut. Konsekuensi dari fenomena ini, siapa yang cepat menyesuaikan diri dialah yang unggul. Dalam situasi ini sikap inovatif merupakan pilihan yang baik. Inovasi akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasional dan finansial serta diyakini sebagai kemampuan yang paling kritis yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan. Dengan demikian inovasi merupakan jantungnya organisasi termasuk sekolah/madrasah.

Sikap inovatif yang dimiliki oleh individual seorang guru merupakan seperangkat perilaku, di mana serangkaian perilaku tersebut dimulai dari kejelian seorang mendeteksi kesenjangan dalam pekerjaannya kemudian mencari peluang-peluang untuk memperbaikinya. Aktifitas ini akan munculkan gagasan-gagasan baru. Selanjutnya, gagasan tersebut dipromosikan kepada rekan kerja bahkan atasan agar memperoleh dukungan atau membangun koalisi untuk mengimplementasikan gagasan tersebut Rogers (2013: 37). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013: 70) proses ini, di kelompokkan menjadi dua dimensi yakni dimensi perilaku kerja yang berorientasi pada kreativitas (*creativity-oriented work behavior*) meliputi pengenalan masalah (*problem recognition*) dan pembentukan gagasan (*idea generation*), sedangkan promosi gagasan (*idea promotion*) dan realisasi gagasan (*idea realization*) dimasukkan dalam dimensi perilaku kerja yang berorientasi pada pengimplementasian gagasan (*implementation-oriented work behavior*). Hal yang sama bahwa perilaku inovasi terdiri atas dua tahapan yakni pemunculan gagasan dan implementasian gagasan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Steinhoff dan Burgess diterjemahkan Hamdani (2010: 9) sikap inovatif adalah suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan selalu berorientasi kepada perubahan. Dapat juga diartikan sebagai semua tindakan dari seseorang yang mampu memberi nilai perubahan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Sikap inovatif merupakan sikap mental dan sifat jiwa yang selalu aktif dalam berkarya untuk memajukan pengajaran dalam upaya meningkatkan kinerja guru tersebut. Selain itu, sikap inovatif yang dimiliki seorang guru adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang

dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju peningkatan kinerja guru. Inti dari sikap inovatif adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*Create New And Different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup. Pada hakekatnya, sikap inovatif adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan gagasan baru ke dalam dunia nyata secara kreatif. Teori ini sangat penting untuk menunjang kinerja guru.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat dikatakan juga dikatakan meningkatnya kinerja guru ditentukan oleh faktor sikap inovatif dan peran sikap inovatif dalam penentuan keberhasilan prestasi kerja guru. Oleh karena itu untuk mencapai kinerja yang baik, perlu diperhatikan sikap inovatif tersebut. Arah tindak lanjut dari perhatian ditunjukkan pada upaya-upaya yang dapat mengakibatkan sikap inovatif. Berdasarkan hal tersebut, maka sikap inovatif berpengaruh terhadap kinerja guru. Artinya, sikap inovatif yang baik berakibat kinerja guru meningkat.

C. PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA GURU

Hasil analisis hipotesis ketiga menghasilkan temuan bahwa kompetensi pedagogik berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi pedagogik. Meningkatnya kompetensi pedagogik pada guru akan mengakibatkan peningkatan kinerja.

Dalam dunia pendidikan, maka kinerja guru dapat dilihat dari berbagai tugas yang diamanahkan pada undang-undang dan peraturan pemerintah. Pada hakekatnya kinerja guru bukan hanya sebatas kurikulum sebagai beban kerja, tetapi justru banyak tugas lain yang harus dilaksanakan dan itu terwujud dalam kinerja guru. Inilah hakikatnya tuntutan profesionalitas dan kompetensi yang telah disematkan kepada beban dan tanggung jawab kepada mereka.

Kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam perbuatan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan

dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan.

Menurut Surya dalam Kunandar (2007: 47) guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Selain itu, juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan keseluruhan pengabdianya.

Memahami uraian di atas, tampak bahwa kompetensi harus dimiliki atau dikuasai oleh guru dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas utamanya mengajar. Oleh karena itu kemampuan guru dituntut memiliki kualifikasi yang lebih memadai.

Pengembangan kinerja guru melalui kompetensi merupakan faktor yang sangat menentukan pada keberhasilan proses pendidikan dan pembelajaran dalam perkembangan pengetahuan yang sangat cepat dewasa ini. Pengembangan kinerja guru pada dasarnya menggambarkan kemampuan suatu profesi termasuk guru untuk terus menerus melakukan upaya peningkatan kompetensi yang berkaitan dengan peran dan tugas sebagai pendidik. Kemampuan untuk terus menerus meningkatkan kualitas kinerja yang dilakukan oleh seorang guru guna memperkuat kemampuan profesional guru sehingga dengan meningkatnya profesional tersebut akan meningkat juga kualitas proses dan hasil pendidikan serta pembelajaran akan semakin bermutu. Berdasarkan pemikiran teoritis tersebut, maka kompetensi pedagogik guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Artinya kompetensi guru yang tinggi berakibat kinerja guru meningkat.

D. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU

Hasil analisis hipotesis keempat menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh budaya organisasi. Meningkatnya budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja.

Kinerja guru merupakan persepsi guru terhadap prestasi kerja yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa. Kompensasi yang diberikan kepada guru sangat ber-

pengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan hasil kerja. Apabila kompensasi yang diberikan dengan mempertimbangkan kinerja yang disesuaikan dengan standar normal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru, maka dengan sendirinya akan mempengaruhi semangat kerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru, kualitas kerja setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini karena tujuan berkerja guru banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan guru dan keluarganya.

Hal tersebut di atas sejalan dengan penelitian Penelitian yang dilakukan oleh Barney (1986: 656) mengenai budaya organisasi yang mengarah pada apakah budaya organisasi dapat menjadi suatu sumber keunggulan kompetitif, menemukan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja jangka panjang sehingga dapat meraih *Sustainable Competitive Advantage*.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gotwon dan Ditomaso (1992: 783) mengenai budaya organisasi dan kinerja, menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi.

Budaya kerja yang dianut oleh sekolah/madrasah merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja guru dan para pegawai lainnya. Meningkatkan kinerja guru merupakan hasil internalisasi guru terhadap nilai-nilai organisasi sekolah sehingga memunculkan loyalitas serta komitmen yang tinggi kepada sekolah pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja guru. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett dalam Rosita (2008: 97) bahwa nilai-nilai, norma-norma, dan asumsi-asumsi yang diintegrasikan dan dipegang teguh oleh para anggota organisasi dapat melahirkan perasaan tenang, komitmen, loyalitas, memacu kerja keras lebih keras, kohesivitas, keseragaman sasaran, dan mengendalikan perilaku anggota organisasi serta produktivitas dan kinerja guru.

Kinerja guru akan menjadi optimal apabila diintegrasikan dengan komponen persekolahan, sampai kepala sekolah, guru, karyawan, maupun peserta didik. Kinerja guru akan bermakna bila dibarengi dengan komitmen yang kuat dan niat ikhlas serta selalu menyadari semua kekurangan yang ada pada dirinya dan berupaya untuk terus dapat

meningkatkan kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kearah yang lebih baik.

Kinerja seorang guru akan jauh lebih efektif apabila selain menguasai materi pembelajaran, dan keterampilan mengajar, dan dapat berkerja sama dengan rekan kerja dan peserta didik, serta dapat menemukan ke-damaian, prinsip dan makna kehidupan di sekolah tempat dimana bekerja, karena sebagai makhluk sosial guru merupakan bagian dari suatu kelompok yang disebut dengan masyarakat sekolah. Oleh karena itu keberadaan setiap individu dalam kelompok begitupun dengan guru dalam lingkungan sekolah harus mampu menyesuaikan diri dari berbagai perbedaan dan perbenturan yang ada agar mampu eksis dan tetap bertahan dengan cara meningkatkan kinerja. Berdasarkan pemikiran teoritis tersebut, maka budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Artinya, lingkungan kerja yang baik berakibat kinerja guru meningkat.

E. PENGARUH KEPEMIMPINAN, SIKAP INOVATIF, KOMPETENSI, BUDAYA TERHADAP KINERJA GURU.

Hasil analisis hipotesis kelima menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan, sikap inovatif, kompetensi pedagogik dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan, sikap inovatif, kompetensi pedagogik dan budaya organisasi. Meningkatnya kepemimpinan, sikap inovatif, kompetensi pedagogik dan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja.

Sejalan dengan hal tersebut di atas menurut Cornelius (2003: 34) mengatakan bahwa pemimpin dapat meningkatkan usahanya untuk menciptakan suatu budaya, tidak hanya melakukan perubahan budaya, tetapi menerima budaya dan berupaya mengadakan perubahan budaya. Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi.

Budaya dan kepemimpinan merupakan konsep-konsep dasar untuk memperbaiki kinerja. Kedua konsep tersebut terkait erat dan harus dipahami secara bersama agar relevan Blair (2003: 18). Pemahaman terhadap asumsi-asumsi dasar dapat membantu mengurangi frustrasi dan

kegiatan yang dapat mengakibatkan adanya pemborosan. Karena hampir dapat dikatakan tidak mungkin untuk merubah asumsi, maka yang menjadi fokus utama adalah mengubah perilaku. Budaya diciptakan oleh sebagian besar pemimpin. Kepemimpinan merupakan komponen budaya yang paling kuat.

Selanjutnya menurut Geletkanycz (1997: 615) dalam kajiannya mengenai konsekuensi-konsekuensi budaya yang menonjol, menemukan bahwa terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan antara budaya dan kepemimpinan, dan sebaliknya bahwa kepemimpinan dapat menanamkan budaya melalui sosialisasi budaya sehingga membentuk orientasi pemimpin.

Kompetensi diperlukan untuk mewujudkan kepuasan kerja dan keberhasilan kerja pegawai dalam jangka panjang. Menurut Mitrani dan Spencer yang dialih bahasakan oleh Surya (2005: 109) mengemukakan kompetensi yaitu: *An underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Artinya kurang lebih sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya. Spencer dalam Palan (2007: 6) menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut: Pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, budaya organisasi dan motif.

Menurut Wirawan (2008: 122) budaya organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap, perilaku organisasi, kompetensi yang dimiliki dan kinerja anggota organisasi.

Budaya organisasi meliputi: “bagaimana segala sesuatu yang berada di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepala sekolah/madrasah dan warga sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam hubungan antar karyawan dalam suatu organisasi kerja ini akan menciptakan suasana di dalam karyawan satu dan yang lainnya saling mempengaruhi, begitu juga interaksi karyawan dan pemimpin akan menciptakan suatu suasana yang mungkin diinginkan dan tidak diinginkan oleh

karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan teori tersebut diatas, maka kompetensi guru akan mempengaruhi budaya organisasi di sekolah tersebut sehingga akan menciptakan peningkatan kinerja yang lebih baik.

Sikap inovatif sangat berkaitan dengan inovasi. Inovasi dan sikap inovatif merupakan perubahan sosial. Perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan tersebut. Inovasi menekankan pada ciri adanya suatu yang diamati sebagai hal yang baru bagi individu atau masyarakat. Sedangkan, perilaku inovatif menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke moderen, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Seseorang yang mempunyai perilaku inovatif adalah orang yang sikap kesehariannya adalah selalu berfikir kritis, berusaha agar selalu terjadi perubahan dilingkungannya yang sifatnya menuju pembaharuan dari tradisional ke moderen, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju dan diupayakan agar perubahan itu memiliki kegunaan atau nilai tambah tertentu. Orang yang berperilaku inovatif akan selalu berupaya agar melakukan upaya pemecahan masalah dengan cara yang berbeda-beda dengan biasanya tetapi lebih efektif dan efisien.

Menurut George dan Zhou (2008: 91), menyatakan tentang karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif adalah: (1) Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru, (2) Menghasilkan ide-ide kreatif, (3) Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, (4) Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, (5) Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide-ide baru tersebut, dan (6) Kreatif.

Untuk mengoperasionalisasi perilaku inovatif berdasarkan penelitian yang dilakukan (*scott dan bruce*) dan (*janssen*) dalam (*jong*) dengan menghubungkan perilaku inovatif dengan fase dalam proses inovatsi. Maka *jong* mengusulkan bahwa perilaku inovatif berasal dari 13 dimensi yaitu: (1) Pemodelan peran inovatif, (2) Atimulasi intelektual, (3) Penyebaran pengetahuan, (4) Memberi pantangan, (5) Konsultasi, (6) Mendelegasikan, (7) Dukungan untuk inovasi, (8) Organisasi, (9) Umpan balik, (10) Pengakuan, (11) Penghargaan, (12) Penyediaan sumber daya, dan (13) Pemantauan tugas.

Pendidikan tidak hanya sekedar proses transfer pengetahuan, tetapi merupakan tempatnya berinovasi yang harus ditopang lebih kepada penanaman nilai-nilai, norma-norma, dan budaya. Dengan demikian melalui pendidikan diharapkan keluhuran nilai-nilai dan norma-norma dapat terjaga dan dilestarikan dalam berinovatif. Selain itu ada juga perubahan yang diharapkan melalui pendidikan yaitu perubahan untuk mencapai kemajuan dan kesejahteraan hidup dalam arti yang seluas-luasnya. Begitu penting dan urgennya pendidikan, maka tak mengherankan jika dunia pendidika mengemban tugas besar. Tidak hanya itu, dapat dikatakan bahwa nasib suatu bangsa dapat dilihat dari kualitas pendidikannya.

Dari uraian di atas maka kita dapat melihat dengan jelas bahwa peran madrasah dalam menentukan peningkatan sikap inovatif akan membawa kemajuan kompetensi guru dalam menjadikan manusia yang berilmu dan berakhlak, yang hal tersebut merupakan tanggung jawab guru yang sangat besar, sehingga hal tersebut mendapat perhatian yang serius, agar hasil yang dicapai nantinya dapat lebih seimbang, sehingga Sekolah betul-betul memperlihatkan perannya sebagai sutu budaya yang positif bagi perkembangan intelektual dan inovasi guru dan perkembangan kompetensi yang dimiliki guru tersebut. Berdasarkan pemikiran teoritis tersebut, maka kompetensi guru berpengaruh terhadap sikap inovatif. Artinya, sikap inovatif yang baik berakibat kompetensi guru meningkat.

Keberhasilan organisasi mengembangkan inovasi tergantung pada kreativitas anggotanya. Artinya, menjadi organisasi yang inovatif berarti aktif mendorong seluruh anggota organisasi untuk berinovasi. Hal ini searah dengan pendapat beberapa praktisi dan ilmuwan bahwa inovasi anggota organisasi merupakan sarana untuk mendorong keberhasilan organisasi.

Inovasi individual merupakan seperangkat perilaku, dimana serangkaian perilaku tersebut dimulai dari kejelian seseorang mendeteksi kesenjangan dalam pekerjaannya kemudian mencari peluang-peluang untuk memperbaikinya. Aktivitas ini akan memunculkan gagasan-gagasan baru. Selanjutnya, gagasan tersebut dipromosikan kepada rekan kerja bahkan atasan agar memperoleh dukungan membangun koalisi untuk mengimplementasikan gagasan tersebut.

Dalam hubungannya dengan kompetensi guru dapat mempengaruhi orientasi, atau orientasi dapat mempengaruhi kompetensi guru. Untuk orientasi mempengaruhi kompetensi guru biasanya adalah karena nilai-nilai pandangan hidup terhadap kepemimpinan yang dianut atau orientasi seseorang atau sekelompok orang terhadap kehidupan secara umum.

Para pemimpin berkerja yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyeruhkan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiann, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Karakteristik pemimpin, menurut Komariah dan Triatna (2010: 87) sebagai berikut: (1) Pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi dimasa datang. Dan oleh karena itu pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner, (2) Pemimpin sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik.

Kepemimpinan memiliki karakteristik transparansi dan berkerjasama, hal ini sesuai dengan Yuliawani dkk (2011: 56) bahwa pelaku lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan (3) adanya partisipasi aktif dari para pengikut atau orang yang dipimpinnnya. Temuan penelitian ini menginformasian bahwa pengaruh kepemimpinan, sikap inovatif, kompetensi pedagogik, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru. Dengan demikian pengaruh tersebut menunjukkan suatu tindakan pekerjaan yang berdampak positif bagi kinerja guru.

F. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian membuktikan bahwa teori-teori yang dikemukakan memiliki kesesuaian dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, (1) terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah kota Bengkulu, (2) terdapat pengaruh sikap inovatif terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah kota Bengkulu, (3) terdapat

pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah kota Bengkulu, (4) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah kota Bengkulu, (5) terdapat pengaruh kepemimpinan, sikap inovatif, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di kota Bengkulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. 1996. *Manajemen Produktif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Akmal, Hawi. 2014. *Seluk Beluk Ilmu Jiwa Agama*. PT. Raja Grafindo: Jakarta.
- Akdon. 2007. *Trategic Manajemen For Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Amin, Thaib BR dll. 2005. *Profesionalisme Pelaksanaan Pengawasan Pendidikan, Upaya meningkatkan Kinerja Pengawas*. Jakarta: Dikretorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Anwar, M. Idochi. 2000. *Evaluasi dan Pengukuran Pendidikan*. Jakarta: Dekdikbud.
- Armstrong, Baron dan Bass B M. 2012. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bahri, Ilyas. 1999. *Kinerja*. Depok: Badan Penerbit FKM Universitas Indonesia.
- Balyer, Aydin. 2012. *International Online Jurnal of Education Sciences*. 4(3).
- Bass, B.M and Avolio, B.J. 2002. *The Implication or Transactional and Transformational Leadership*: Journal of European industrial training.
- Barney, Jay B. 1986. *Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, p.p. 656- 665.
- Batley, Richard. 1999. *Participation in Urban Projects Meaning and Pussibilities*. New York Mc.Graw Hill.
- Bruinsma, Jansen. 2009. *When will I Succeed in my First Year Diploma Survival Analysisin Dutch Higher Education*. Higher Education Research and Development, vol.28.
- Blair, Earl. 2003. *Culture and Leadership. Professional Safety (PFS)*, Vol 48, Iss. 6, p. 18.
- Burhanudin, 2007. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara.
- Chang, Juvenna. 2012. *Instructional Leadership in a Pacific Contex Pacific Resources for Education and Learning* [online]. Tersedia http://www.prel.org/products/re_/18/02/2012/insruc-lead.htm.

- Christopher, Achua and Robert, Lussier. 2010. *Effective Leadership South Western Effective Leadership*.
- Cornelius, Ed. 2003. *Leading a Culture Ready for Change, Executive Excellence (EEX)*, Vol. 20, Iss. 7, p. 15.
- Cyber Media. 2006. *Kecerdasan sosial perlu dikembangkan sejak dini*. <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/062006/01/0703.htm>.
- Daryanto. 2001. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas RI. 2003. *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Setjen. Depdiknas.
- Deal, Peterson. dkk. 1986. *Productive School Systems for a Nonrational World*. Alexandria VA: ASCD.
- Deal, Peterson. 1993. *Shoping school Culture, The Heart of Leadership*. San Prabcisco: Jossey Bass.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja; Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djamarah, Bahari. Saiful dan Aswan, Zain. 2006. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dikumham RI 2012. *PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 27 TAHUN 2012 TENTANG IZIN LINGKUNGAN*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Setjen.
- Dikbud. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Everett, M. Rogers. 2013. *Diffusion of Innovation*, 5th Edition. New York: Simon and Schuster.
- Fatah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Fahrurrazi, Novriansyah. Brenny. 2018. *The Effect Of Discipline, Motivation And Teacher's Perception Upon The Leadership Of Principal Towards Teacher Performance Of Public Secondary Madarsa In Indonesia*. Volume 23, Issue 11, Ver. 2 (November 2018) 65-71.
- Fenstermacher, dkk. 2004. *Approaches to Teaching*. Edisi Keempat. New York: Teachers College Press.
- Geletkanycz, Marta A. 1997. *The Salience of Culture's Consequences: The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo, Strategic Management*. Journal, Vol.18, No. 8, p.p. 615- 634.

- Gibson, James. L. John M, Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. 1992. *Organisasi*: Nunuk Adriani, Edisi kedelapan, Jakarta: Bumi Aksara.
- Gotwon, George G., and Ditomaso, Nancy. 1992. *Predicting Corporate Pergormance From Organizational Culture. Journal of Management Studies*, Vol. 29, Issue 6, p.783.
- Gymnastiar, Abdullah. 2004. *Menjadi Manusia Kreatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Handoko, T Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardison, Frederik. 2001. *Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Hersey, Paul and Banchard. 1980. *Management of Organization Behavior dalam Agus Darma*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hornby. 2000. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. New York: Oxford University Press.
- <http://danydanger.blogspot.com/2014/08/perilaku-inovatif-dan-kreatif.html> Minggu, 03 Agustus 2014.
- <http://edukasi.kompasiana.com/2013/10/26/pengertian-kreatif-dan-inovatif-604069.html>).
- Husaini, Usman. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idawati. 2004. *Pemimpin Yang Sukses*. Jakarta: PPM Graduate School of Management.
- Innes, Pamela Brownrigg. 2004. *The Influence of Leadership on Perceptions of Organizational Politics, job Involvement, and Organizational Commitment*, Dissertation, Regent University.
- Isaac. Omojola, Bukola dan Haastrup T. 2011. "Work environment as correlate of academic staff job performance in sout west Negerian Universities", *European Journal of education Studiens* vol.3(1). Ozean Publication.
- Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepy. 2006. *Visionary Leadership. Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksa.

- Lethwood, Janti dan Steinbach. 1999. *Transformational Leadership, How Principals can help Reform School Cultures*. Shool Effectiveness and School Improvement.
- Pidarta, Made. 2004. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Majid, Abdul. 2012. *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mar'at. 1982. *Sikap Manusia dan Perubahan Serta Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marselus, R. Payong. 2011. *Sertifikasi Profesi Guru Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya*. Jakarta: PT Indeks.
- Maxwell. 2009. *Qualities of A Leader*. terjemahan Mariene. Surabaya: Mic Publishing.
- Mathis. R.L & Jackson.J.H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesiona*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2012. *Kurikulum Berbasis Kompetensi. Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ndrah, Talizuduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurjanah. S. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kecerdasan Entrepreneurial dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi Pada SMA N di Jakarta*. Disertasi, UNJ.
- Palan, R. 2007. *Competency Management. Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerjemah: Octa Melia Jalal. Penerbit PPM. Jakarta.
- Permendiknas No 13. 2007. *Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*. Jakarta.
- Permendiknas No 58. 2010. *Standar Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta.

- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- _____. 2003. *Standar Kompetensi Guru*. Jakarta.
- Permendiknas No. 18 Tahun 2007. tentang *Sertifikasi Bagi Guru dalam Jabatan*.
- Pidarta, I Made. 1999. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Purwanto, Ngalm. 2000. *Ilmu Pendidikan; Teoritis dan Praktis*. Bandung: Rosda Karya.
- Powell. 2005. *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Persada Karya.
- Robert, N. Lussier and Christopher, F. Achua. 2015. *Theory, Application, Skill Development*. Volume 1.
- Robbins, Stepen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- 2006. *Organization Behavior: Concep-Contraversies Application*. New Jersey: Englewood Cliffs. Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stepen P. 1996. *Organization Behavior*. New Jersey: Englewood Cliff, Prentice Hall inc.
- Robbins, Stepen P and Judge, Timothy A. 2013. *Organization Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior*. Englewood Cliff, New Jersey: Printice Hall Inc, Alih (Jakarta: Prehallindo, 1996) *bahasa Oleh Hadyana Pujaatmaka, Perilaku Organisasi: Konsep-Kontroversi-Aplikasi, Ed, Bahasa Indonesia*.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. (terj) Jakarta: Eirlangga.
- Robbins, Stephen. 2011. *Opportunity to Perform*, <http://fianka.wordpress.com/2008/09/11>.
- Rogers, M.Everett. 2003. *Diffusion of Innovation*. Simon and Schuster.
- Roof, W. Clark. 2001. *Concepts and Indicators of Religious Commitment: A Crirical Review*. In Robert Press. Inc. Wuthnow

- (ed). *The Religion Dimension: Direction in Quantitative Research*. New York: Accademi.
- Rosita. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT. Tolan Tiga Indonesia*, Tesis. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Rusman. 2012. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Samana. 1994. *Profesionalisme Keguruan (Kompetensi dan Pengembangannya)*. Yogyakarta: Kanisius.
- Saud, Udin Syaefudin. 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Cetakan ke-2. Bandung: Alfabeta.
- Sahertian, Mataheru. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Kepala Sekolah Jakarta*: Rineka Cipta.
- Sekretariat Negara RI, Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007. tentang *Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.
- Selznick. 1982. *Organization Structure and Process*. University Press.
- Sihombing, Umberto. 2002. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*.
- Slameto. 1991. *Belajar dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Smith, M. Dayle. 1997. *The Practical Executive and Leadership*. Illinois, Lincolnwood: NTC Bussiness Books.
- Smith, Mark. 2010. *The Learning Organizatin*. Tersedia. http://www.infed.org/biblio/learning_organization.
- Soetjipto, Rafli Kosasi. 2000. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoner, James. 2002. *Student Perceptions on Language Learning in a Technological Environment: Im-plications for the New Millennium*. *Language Learning and Technology*, 6(1), p. 165-180.
- Stoner, James. 1994. *Management*. Jakarta: Intermedia.
- Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sudarwan. 2002. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarwan. 2003. *Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sudrajad, Akhmad. 2010. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*. [http://www.psb-psma.org/blogs/peran kepala sekolah dalam pendidikan.htm/2008/10/04](http://www.psb-psma.org/blogs/peran_kepala_sekolah_dalam_pendidikan.htm/2008/10/04).
- Sue, Lau and Glover, Derek. 2000. *Educational Leadership and Learning (practice, policy and research)*. Buckingham Philadelphia: Open University Press.
- Sudaryanto dan Hegestiningih, Endang. 2008. *Mengoptimalkan Partisipasi Orang Tua dalam Pendidikan Usia Dini*. Wacana Akademika: Vol. 3, No. 4 Juli.
- Suharsaputra, Uhar. 2009. *Profesi Pendidik, Membangun kemandirian dalam pengembangan profesi pendidik*. Jakarta: Penerbit Alfabeta.
- Suryosubroto. 2001. *Proses Belajar Mengajar di sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulistiyorini. 2002. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. Ilmu Pendidikan: UNJ.
- Sutisna, Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Suwito, Eko Pramono. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja*. Semarang: Studi kausal pada guru SMP Negeri Kota Semarang.
- Syamsul, Bachri Thalib. 2010. *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif*. Jakarta: Kencana.
- Tempe, A. Dale. 2002. *Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Asri Media.
- Thoha, Miftah. 2008. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tim penyusun kamus pusat pembinaan dan pengembangan bahasa.1990. *Kamus besar bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Triastuti, Dinie A. 2018. *Pengaruh Lingkungan kerja, kompetensi, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai*. Journal, Vol.2, No. 2, p.p. 203- 208.
- Tony, Bush dan Marianne, Coleman. 2006. *Manajemen, Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, diterjemahkan oleh Farurrozi. Jakarta: IRCiSoD.
- Turney. 1992. *The School Manager*. Australia: Allen & Unwin Pty Ltd.

- Undang-undang No. 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Usman, Moh Uzer. 2000. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Prsada.
- Wahyudi. Effendy, Sarno dan Asmiadi. 2010. *Iklim Lingkungan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di Kota Bajarmasin* (www.depdiknas.go.id/jurnal/45/wahyudi_sarno_effendy_asmiadi.htm-147k).
- Wahyudi. 2013. <http://edukasi.kompasiana.com/2013/10/26/pengertian-kreatif-dan-inovatif-604069.html>).
- Winastuti, Retnaning. 2005. *Peningkatan Efektivitas Sekolah (Studi Pada SD Negeri Sobokerto 1 dan MI Al-Islam Ngesrep 1*. <http://etd.eprints.ums.ac.id/6771/1/Q100030109.pdf> (diakses 23 Pebruari 2012).
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yulk, Gary. 1994. *Leadership in Organizatiuon 3nd edition*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Zuhairini, dkk. 1981. *Metode Khusus Pendidikan Agama*. Surabaya: Usaha Nasional.

PROFIL PENULIS

Fahrurrazi, lahir di Ibul (Bengkulu Selatan), tanggal 3 Maret 1973, sebagai anak ke 2 dari 8 bersaudara Bapak M. Busri Patih (Alm) dan Ibu Utiah Martini. Menikah dengan Rita Sari Hasmuniar, M. Pd dan dikarunia 2 anak yaitu Nahdah Aulia Rofidah dan Muhammad Hafizh Al-Furqon. Pada tahun 2000 menyelesaikan Studi S1 Pendidikan Matematika FKIP Universitas Muhammadiyah Bengkulu, Tahun 2010 menyelesaikan S2 Matematika Terapan FMIPA IPB, Tahun 2016 Program Doktor Pendidikan FKIP UNIB. Perjalanan karir Sebagai guru matematika di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bengkulu (1999 – 2002). Guru matematika di SMA Negeri 2 Kota Bengkulu (2002 – 2005). Guru matematika di MTsN Taba Penanjung, (2004 – 2013). Guru Matematika di MAN 1 Model (2013 – 2017). kepala MTsN 2 Kota Bengkulu (2017 – 2019), dan Tahun 2019 sampai sekarang sebagai Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kota Bengkulu. Beliau juga sebagai tenaga pengajar di Teknik Komputer Universitas Dehasen (2010 – 2012), Mengajar mata kuliah Pemodelan Matematika dan Kalkulus Lanjut (2010 – 2013) Pendidikan Matematika FKIP UMB. Pada Tahun 2019 Menyelesaikan Program Doktor Ilmu Pendidikan FKIP UNIB.



PENGARUH
KEPEMIMPINAN
Sikap Inovatif, Kompetensi, dan Budaya Organisasi

Fahrurrazi, lahir di Ibul (Bengkulu Selatan), tanggal 3 Maret 1973, sebagai anak ke 2 dari 8 bersaudara Bapak M. Busri Patih (Alm) dan Ibu Utiah Martini. Menikah dengan Rita Sari Hasmuniar, M. Pd dan dikarunia 2 anak yaitu Nahdah Aulia Rofidah dan Muhammad Hafizh Al-Furqon.

Pada tahun 2000 menyelesaikan Studi S1 Pendidikan Matematika FKIP Universitas Muhammadiyah Bengkulu, Tahun 2010 menyelesaikan S2 Matematika Terapan FMIPA IPB, Tahun 2016 Program Doktor Pendidikan FKIP UNIB.

Perjalanan karir Sebagai guru matematika di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bengkulu (1999 - 2002). Guru matematika di SMA Negeri 2 Kota Bengkulu (2002 - 2005). Guru matematika di MTsN Taba Penanjung, (2004 - 2013). Guru Matematika di MAN 1 Model (2013 - 2017). kepala MTsN 2 Kota Bengkulu (2017 - 2019), dan Tahun 2019 sampai sekarang sebagai Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kota Bengkulu. Promovendus juga sebagai tenaga pengajar di Teknik Komputer Universitas Dehasen (2010 - 2012), Mengajar mata kuliah Pemodelan Matematika dan Kalkulus Lanjut (2010 - 2013) Pendidikan Matematika FKIP UMB.