

Bab 1

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Era globalisasi merupakan era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang, yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi.

Perwujudan manusia yang berkualitas menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional dalam bidangnya masing-masing. Sekolah sebagai lembaga Pendidikan harus dengan kesungguhannya melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mewujudkan tujuan nasional. Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa :Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan merupakan wahana untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri manusia agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan pendidikan diharapkan manusia memiliki kemampuan berpikir, kemampuan bertindak dan keterampilan agar dapat bertahan hidup atau bahkan berkembang dan menyesuaikan

diri terhadap perkembangan zaman. Hal ini sejalan dengan apa yang dituangkan dalam UU.No.20 tahun 2003 pasal 1 tentang sistem pendidikan nasional bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlaq mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (SISDIKNAS 2003: 3)

Pendidikan merupakan kunci kemajuan, semakin baik kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu masyarakat/bangsa, maka akan diikuti dengan semakin baiknya kualitas masyarakat/bangsa tersebut. Karena itu para peneliti dan pengembang Pendidikan Islam tiada henti-hentinya untuk membahas masalah tersebut. Peningkatan kinerja guru merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari strategi peningkatan kualitas manusia secara menyeluruh. Strategi mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis, dan professional pada bidangnya masing-masing (E.Mulyana 2006: 31)

Dalam suatu lembaga pendidikan, Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat menentukan maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan karena Kepala Sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan sebagaimana tercantum dalam UUSPN 2003 Bab II pasal 3, yang berbunyi sebagai berikut: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, dan mandiri. Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, salah satu cara yang bisa ditempuh untuk mencapai tujuan pendidikan

nasional yaitu melalui peningkatan kinerja guru karena adanya peningkatan kinerja guru akan dapat mengikuti perkembangan dunia ilmu pengetahuan dan teknologi bahkan dapat mewarnai dinamika masyarakat.

Dari pengertian diatas terlihat jelas bahwa pendidikan mencakup berbagai aspek baik emosional, kecerdasan dan keterampilan.

Untuk menjalankan semua itu tentu saja memerlukan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *school Based Manajement*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk meredisain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam strategi perbaikan kinerja sekolah yang mencakup Kepala Sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat (Fattah 2003: 9).

Dengan MBS diharapkan setiap sekolah dapat melakukan perbaikan mutu yang berkelanjutan (*Anality continous Improvement*) dan memiliki kemandirian sehingga dapat akuntabel. Berhasil dan tidaknya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah tentu saja ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Sekolah dan kinerja guru dalam mengajar. Kepala Sekolah dan Guru sebagai pelaksana inti program sekolah merupakan sumber daya manusia yang berkompetensi & berintegritas profesional, mereka direkrut untuk mengelola segala kegiatan sekolah. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing. Mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberikan kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Harus diakui bahwa Guru merupakan faktor utama dalam proses pendidikan, meskipun fasilitas pendidikan lengkap dan canggih jika tidak ditunjang oleh keberadaan guru yang berkualitas, maka mustahil menghasilkan proses pembelajaran maksimal (Neni Utami, 2003: 1).

Mengingat Kepala Sekolah dan Guru merupakan kunci keberhasilan dalam suatu lembaga pendidikan, tentu saja memerlukan seorang pemimpin yang benar-benar

mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, seperti yang dikemukakan oleh (Mulyana, 2003: 42) bahwa pada umumnya, Kepala Sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajemen profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pengalamannya menjadi guru. Salah satu penyebab makin menurunnya kinerja guru persekolahan di Indonesia menurut (Mulyana 2003: 42) adalah kurang profesionalnya para Kepala Sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan.

Kepala Sekolah harus bisa melaksanakan pekerjaannya sebagai manajer sekaligus supervisor di sekolah. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai supervisor, Kepala Sekolah harus memiliki cara-cara yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, salah satunya adalah dengan melakukan penilaian kinerja guru.

Para pimpinan organisasi mutlak dan harus melakukan penilaian kinerja karena melalui strategi ini, organisasi akan memperoleh informasi yang sangat penting tentang kinerja para pegawainya. Informasi kinerja pegawai memuat program kerja setiap pegawai yang dinilainya, baik yang telah dilaksanakan maupun yang belum dilaksanakan. Di samping itu penilaian kinerja yang baik akan memuat informasi sejauh mana kualitas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai tersebut. Penilaian kinerja juga diharapkan dapat memberikan informasi tentang kebaikan dan kendala-kendala yang dihadapi oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Informasi yang lengkap tentang kinerja pegawai dalam suatu organisasi, akan sangat bermanfaat bagi pimpinan untuk membuat kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan organisasi secara keseluruhan terutama yang berhubungan dengan sumber daya manusia atau para pegawainya. Kebijakan-kebijakan tersebut bisa saja berupa kenaikan pangkat pegawai, pengembangan pegawai, bahkan kemungkinan promosi pegawai terhadap pengisian jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi tersebut. Mengingat

penilaian kinerja tersebut selain memuat kelemahan-kelemahan pegawai juga memuat kebaikan-kebaikan termasuk prestasi yang telah ditunjukkan setiap pegawai, maka penilaian kinerja juga akan bermanfaat bagi pegawai untuk mendorong dan memberikan motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik diyakini akan mampu meningkatkan profesionalisme pegawai.

Dalam organisasi pendidikan yaitu sekolah juga harus melaksanakan kinerja terhadap setiap pegawainya termasuk kinerja guru-gurunya. Penilaian kinerja terhadap guru, dimaksudkan untuk melihat sejauh mana kemampuan guru-guru tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja guru minimal harus memuat bagaimana guru membuat persiapan mengajar, melaksanakan kegiatan pengajaran, melaksanakan evaluasi pengajaran serta tugas-tugas lain yang mungkin dibebankan dan menjadi tanggung jawab guru. Penilaian kinerja guru, selain akan memberikan informasi terhadap kekurangan-kekurangan guru selama melaksanakan tugasnya, sekaligus memuat informasi tentang kelebihan dan prestasi kerja setiap guru yang dinilainya. Penilaian kinerja yang demikian akan bermanfaat bagi guru untuk mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap kinerjanya, sekaligus menjadi motivasi bagi guru untuk lebih berprestasi .

Penilaian kinerja guru berlaku bagi semua guru dimana saja termasuk di SMP Negeri 26 kota Palembang. dimana SMP Negeri 26 saat ini tengah berjuang mencapai akreditasi menuju SSN (Sekolah Standar Nasional), tentu saja harus dikelola oleh Sumber Daya Manusia yang berpendidikan baik, maka diperlukan guru-guru dan Kepala Sekolah yang mampu menghantarkan dan membimbing siswa siswi menjadi manusia tangguh dan arif serta bertaqwa kepada Tuhan Yang Esa.

Kinerja guru merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap hasil belajar, karena bagaimanapun bagusnya kurikulum atau bahan ajar jika gurunya kurang baik

tentu tidak akan menghasilkan pendidikan yang optimal. Apalagi dengan semakin meningkatnya aksi kenakalan remaja sekarang ini seperti narkoba, pornografi, tawuran antar pelajar yang mesti ditangani oleh guru yang benar-benar memiliki kemampuan profesional yang tangguh, khususnya guru PAI yang memang memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat, menyangkut pendidikan akhlak & perilaku siswa tersebut.

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik & pengajar tersebut tidaklah mudah karena dari hasil pemantauan penulis selama bertugas bahwa di SMP Negeri 26 Palembang, terdapat beberapa hal yang menggugah peneliti untuk mengadakan penelitian yang berkaitan dengan strategi peningkatan kinerja guru di sekolah ini yaitu::

1. Rendahnya tingkat kedisiplinan guru
2. Kemampuan mengajar, kemampuan berkomunikasi, penguasaan IPTEK yang masih relatif rendah
3. Guru belum memiliki perangkat pengajaran yang jelas (hanya mempersiapkan disaat akan diadakan akreditasi saja)
4. Metode pembelajaran yang digunakan oleh guru PAI kurang bervariasi dan cenderung masih monoton
5. Pembinaan Kepala Sekolah terhadap guru PAI belum maximum, hanya di supervisi saja tanpa ada tindak lanjut.
6. Semakin menurunnya akhlak siswa baik kepada teman, guru ataupun pada orang tua, kesalahan ini juga diakibatkan kurangnya kemampuan guru PAI dalam menanamkan nilai-nilai Agama kepada Siswa

Dalam mengatasi masalah sebagaimana tersebut di atas maka Kepala Sekolah hendaknya harus mampu membuat strategi yang tepat, strategi dapat meningkatkan kinerja guru, dengan tujuan agar mereka mampu menyesuaikan dengan perkembangan

zaman. Lebih jauh lagi Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat agar guru memiliki kompetensi profesional yang baik dan tentu saja akan berpengaruh pada kemajuan pendidikan di dalam masyarakat.

Pembatasan Masalah

Berdasarkan beberapa hal yang teridentifikasi tersebut di atas, penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru PAI di SMP Negeri 26 kota Palembang”. Adapun fokus penelitian ini adalah “Bagaimana strategi Kepala Sekolah agar dapat meningkatkan profesional guru Pendidikan Agama Islam”.

Rumusan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, maka penulis merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja guru PAI di SMP Negeri 26 Palembang?
2. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja guru PAI di SMP Negeri 26 Palembang?
3. Strategi apa yang dilakukan Kepala SMP Negeri 26 Palembang untuk meningkatkan kinerja guru PAI agar menjadi guru yang profesional?
4. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat strategi Kepala Sekolah terhadap kinerja guru PAI di SMP Negeri 26 Palembang.?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang penilaian kinerja guru yang dilakukan Kepala SMP Negeri 26 kota Palembang.

Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 26 Palembang
2. Pelaksanakan penilaian kinerja guru Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 26 Palembang
3. Strategi yang dilakukan Kepala SMP Negeri 26 Palembang untuk meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam agar menjadi profesional.
4. Faktor pendukung dan penghambat strategi Kepala Sekolah terhadap kinerja guru PAI di SMP Negeri 26 Palembang

Kegunaan Penelitian

Setiap karya tulis dalam penelitian suatu penelitian tentu saja ada kegunaannya, bagi berbagai pihak terkait. Demikian juga penelitian yang penulis lakukan ini diharapkan ada kegunaannya, kegunaan penelitian ini diharapkan dapat:

1. Secara teoritis, penelitian ini nantinya akan berguna dalam pengelolaan pendidikan, khususnya sekolah, memperkaya cakrawala dan wawasan keilmuan serta pengembangan konsep tentang peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan.
2. Secara praktek, penelitian ini akan memberikan gambaran umum kepada guru, Kepala Sekolah, lembaga pendidikan di Indonesia dan pemerintah kota Palembang khususnya SMP Negeri 26 Palembang mengenai strategi Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru PAI dan akhirnya akan dijadikan referensi dan koreksi ataupun sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan pengelolaan guru dan tenaga kependidikan.

Tinjauan Pustaka

Kajian tentang penilaian kinerja guru, sudah ada tema yang sejenis dengan yang penulis lakukan di antaranya :

Berkaitan dengan kinerja guru Hilman Taufik (2002:244) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan merupakan permasalahan adalah aspek kualifikasi standar guru dan relevansi antara bidang keahlian guru dengan tugas mengajar.” Johnson (1974: 6) mengemukakan bahwa kompetensi seorang guru didukung oleh lima komponen, yaitu: komponen bahan pengajaran (*the teaching subject component*), komponen profesional (*the professional component*), komponen proses (*the process component*), komponen penyesuaian (*the adjustment componen*), dan komponen sikap (*the attitude component*). Puncak (perwujudan) dari kompetensi guru tersebut adalah komponen kinerja (*the performance component*) yang merupakan seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh seorang guru pada saat memberikan pelajaran kepada peserta didik. Berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Johnson, maka aktualisasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya merupakan cerminan dari kinerja guru yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan belajar siswa.

Tesis dengan judul “ Kinerja Kepala Sekolah dan Pengawas dalam Membina Kemampuan Mengajar Guru (studi Kasus pada tiga SMUN di kota Bandung) oleh Kustini yang ditemukan antara lain : a) Kinerja Kepala Sekolah dalam membina kemampuan mengajar guru di tiga SMUN di kota Bandung belum optimal, belum jelas program kerja pembinaan kemampuan profesional guru yang dibuat, kurang bervariasinya tehnik pembinaan, rendahnya frekwensi pembinaan, b) Kinerja pengawas belum optimal. c) Respon guru terhadap pembinaan kemampuan mengajar yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dan pengawas berhubungan erat antara kesesuaian materi pembinaan dengan kebutuhan guru, frekwensi, tehnik, dan pendekatan yang

digunakan, d) peningkatan kemampuan mengajar guru tidak semata-mata di tentukan oleh kinerja Kepala Sekolah dan pengawas dalam membina kemampuan mengajar guru, tapi oleh faktor lain seperti motivasi yang tumbuh dari diri guru itu sendiri.

Dalam judul tesis “ Pembinaan Kemampuan Profesional Guru oleh Kepala SMAN dan Pengawas Perwakilan Sameuleu Kabupaten Aceh Barat” oleh (Murrniati AR UPI Bandung 2004) menemukan bahwa aspek pembinaan hubungan kerja sama dengan instansi/lembaga masih bersipat umum & temporer, sehingga strategi pembinaan kemampuan profesional guru sulit untuk diwujudkan. Usaha pembinaan profesional guru masih menghadapi beberapa masalah: 1) terbatasnya sumber daya pendidikan di sekolah, 2) pengaruh geografis rendah, 3) keterbatasan jumlah pengawas.

Dalam permasalahan ini perlunya pengembangan kegiatan koordinasi antar instansi yang terkait, perlu pengembangan kegiatan terpadu antara sekolah masyarakat dan perlu pengawas berdomisili di daerah penelitian untuk kegiatan pembinaan yang lebih berkesinambungan..

Beberapa hal yang seharusnya di lakukan untuk membina kemampuan profesional guru: a) Pembinaan dilakukan secara terprogram dan berkesinambungan, b) pembuatan program pembina sebaiknya di mulai dengan melakukan diagnosa terhadap kebutuhan guru, dengan cara melibatkan guru dalam pembuatan program pembinaan, c) Kepala Sekolah sebagai manajer sekolah dapat mendelegasikan tugas supervisi kelas kepada guru-guru senior, d). Memberdayakan Dewan Sekolah dalam melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pembinaan yang telah dilakukan oleh Kepala Sekolah, e) Peningkatan kinerja pengawas.

Mencermati beberapa hasil penelitian tersebut, terdapat perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Perbedaannya adalah bahwa peneliti memfokuskan penelitian ini pada kinerja guru PAI, pelaksanaan penilaian kinerja guru PAI, strategi Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru PAI serta faktor pendukung dan

penghambat strategi Kepala Sekolah terhadap kinerja guru PAI yang wilayah penelitiannya adalah di SMP Negeri 26 Palembang.

Kerangka Teori

Strategi Kepala Sekolah

Menurut *Glueck* (1998: 12) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Menurut Winardi (1999: 46) strategi berasal dari bahasa Yunani yang artinya kepemimpinan (*Leadership*), strategi adalah keseluruhan tindakan-tindakan yang di tempuh oleh sebuah organisasi untuk mencapai sasaran yang telah di tentukan, sangat dibutuhkan pengambilan keputusan strategis.

Agar pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*) pada lembaga pendidikan dituntut menjalankan kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika di lihat tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan strategi yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran Kepala Sekolah. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa “Kepala Sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.”

(Blog.Guru SMP N 2 Kikim Barat.Kabupaten Lahat)

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu, sebagai: (1). *Educator* (pendidik),(2). Manajer,

(3). Administrator, (4). Supervisor (penyedia), (5). *Leader* (pemimpin), (6). Pencipta iklim kerja dan (7) Wirausahawan.

Urgensi dan signifikansi fungsi dan peranan Kepala Sekolah didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan Kepala Sekolah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah perlu memiliki kompetensi yang disyaratkan agar dapat merealisasikan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Dalam kerangka ini direkomendasikan mereaktualisasi fungsi dan peranan Kepala Sekolah selaku EMASLIM-F (*edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator* dan pejabat formal) dalam wujud *good school governance* untuk mensukseskan program yang sedang digulirkan pemerintah seperti desentralisasi penyelenggaraan pendidikan, MBS, KTSP, *benchmarking, broad basic education, life skill, contextual learning*, Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dan lain sebagainya.

(www.sarbaini.web.id/.../21-kepala-sekolah-sebagai)

Untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan di tingkat satuan pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan Kepala Sekolah yang handal dalam menjalankan fungsi dan peranannya. Meskipun pengangkatan Kepala Sekolah dilakukan secara terencana dan sistematis, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil Kepala Sekolah, namun tidak otomatis membuat Kepala Sekolah profesional dalam melakukan tugasnya. Pada beberapa kasus ditunjukkan adanya Kepala Sekolah yang terpaksa dengan urusan administratif yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada Tenaga Administrasi Sekolah (TAS).

Sejumlah pakar sepakat bahwa Kepala Sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *edukator, manajer, administrator dan supervisor*, yang disingkat EMAS. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Kepala Sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*,

inovator dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, Kepala Sekolah minimal harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator*, disingkat EMASLIM.

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa Kepala Sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator bagi perkembangan masyarakat dan lingkungan. Jika mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, maka Kepala Sekolah juga harus berjiwa wirausaha. Dengan demikian, pekerjaan Kepala Sekolah semakin hari semakin meningkat dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Dalam hal ini pekerjaan Kepala Sekolah tidak hanya dalam kerangka EMASLIM, tetapi akan berkembang menjadi EMASLIM-F karena Kepala Sekolah juga sebagai pejabat formal. Semua itu harus dipahami oleh Kepala Sekolah dan yang lebih penting adalah bagaimana Kepala Sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan fungsi-fungsi tersebut dalam bentuk aksi nyata di sekolah. Pelaksanaan tugas dan fungsi Kepala Sekolah tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan saling mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang Kepala Sekolah profesional. Kepala Sekolah yang demikian akan mampu mendorong visi dan misi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Kinerja Guru

Banyak ahli yang telah mendefinisikan penilaian kinerja, Diantaranya adalah Siagian S. P. (2002: 168). Menurutnya penilaian kinerja diartikan sebagai suatu “proses dimana organisasi berstrategi untuk memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya”. Penilaian kinerja harus dilakukan dengan baik karena akan

sangat bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan, baik bagi para atasan langsung dan bagi karyawan yang bersangkutan.

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

(http://www.geocities.com/mas_tri/sistemDP3.pdf).

Schuler Randall S (1987: 213) mengatakan bahwa “ Kinerja pegawai dapat diukur dan di evaluasi, khususnya aspek kritis produktivitas yaitu prestasi kerja misalnya kuaalitas dan kuantitas pegawai dan ketidak hadiran”. Dengan kata lain, prestasi kerja pegawai menggambarkan seberapa baik pegawai melaksanakan pekerjaannya, sementara ketidakhadiran menunjukkan apakah pegawai hadir untuk melaksanakan pekerjaannya.

Schuler Randall and jackson Susan E. (1999: 3) mengemukakan bahwa “ perkiraan kinerja mengacu pada suatu sistem Formal dan struktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, prilaku dan hasil termasuk tingkat ketidak hadiran”. Dalam pengertian tersebut penilaian kinerja menggambarkan suatu kegiatan yang luas dan menyeluruh. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Definisi Konseptual

1. Strategi Kepala SMP Negeri 26 Palembang dalam meningkatkan kinerja guru PAI adalah cara-cara yang digunakan Kepala Sekolah dalam membimbing dan meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam.
2. Kinerja guru PAI yaitu: sikap, tampilan atau unjuk kerja guru PAI dalam menjalankan profesinya. Kinerja di sini di batasi pada unjuk kerja guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, dengan katagori sebagai berikut:
 - a. Baik, jika guru melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar dengan baik dan penuh tanggung jawab, yaitu membuat perangkat pembelajaran (prota, prosem, silabus RPP dan lain-lain), tidak pernah meninggalkan jam wajib, mengisi jam kosong, membimbing siswa dalam kegiatan intra dan ekstra kurikuler dan dapat menjadi tauladan bagi siswa, guru dan masyarakat.
 - b. Cukup , jika guru hanya melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari saja, tanpa peduli dengan lingkungan sekitar. Khususnya dalam pembinaan akhlaq siswa, memajukan sekolah dan bertanggung jawab dalam masa depan siswa dan sekolah tempat ia mengabdikan ilmu dan pengalamannya. Guru tersebut hanya melaksanakan tugas dan kewajibannya saja tanpa peduli dengan lingkungannya.
 - c. Rendah, jika guru tersebut hanya sekali-kali saja melaksanakan tugasnya dan tidak peduli sama sekali dengan kegiatan dan peristiwa yang terjadi di lingkungan sekolah, sekalipun sedang berada di tempat pada saat kejadian peristiwa.

Metodelogi Penelitian

Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini dilakukan di SMP Negeri 26 Palembang yang merupakan salah satu Sekolah Menengah Pertama Negeri di kota Palembang berada dalam jajaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Selatan.

Imforman / Responden

Imformant/ Responden dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 26 Palembang. Karena jumlah guru Pendidikan Agama Islam sedikit yaitu hanya 4 orang saja, maka semua guru PAI di jadikan imforman/responden dalam penelitian ini.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode deskriptif, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang Kinerja Guru dan Strategi Kepala Sekolah dalam peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 26 Palembang.

Winarno Surachmad (1990: 19) menjelaskan bahwa: penyelidikan deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Ini berarti bahwa penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena yang sebenarnya di lapangan saat ini untuk mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut.

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.. Pendekatan kualitatif berarti penelitian ini akan dilakukan dalam kondisi objek yang dialami. Seperti yang dikemukakan oleh (Bogdan & Bicklen 1982: 31) bahwa

“Pendekatan kualitatif dapat meneliti kondisi objek yang di alami”. Kemudian Kirk dan Miller (Moleong 2002: 3) mendefinisikan bahwa:

Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara Fundamental bergantung dengan pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. .

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa dalam penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif hasil dari pengamatan, wawancara dan data dokumentasi di lapangan

Dengan demikian, penulis menegaskan bahwa pendekatan kualitatif ini dijadikan dasar dalam pengumpulan data yang selanjutnya dijadikan pedoman dalam melakukan analisis dan mendeskripsikan hasil study lapangan sesuai data fakta berkaitan dengan Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam SMP Negeri 26 Palembang.

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yaitu untuk mendapatkan data tentang kinerja guru PAI di SMP Negeri 26 Palembang, strategi Kepala SMP N 26 dalam pelaksanaan penilaian kinerja guru PAI, dan strategi Kepala Sekolah untuk meningkatkan Kinerja Guru PAI di SMP Negeri 26 kota Palembang.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah Kepala Sekolah dan guru PAI yang merupakan objek pokok dari penelitian. Sedangkan sumber data sekunder adalah dokumentasi SMP Negeri 26 Palembang, data yang ada dalam pustaka-pustaka yaitu sebagai sarana penunjang atau pelengkap dalam penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui tehnik observasi, angket, wawancara, dan dokumentasi.

Teknik Pengumpulan Data:

- a. Angket atau kuisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis kepada guru PAI yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang kinerja guru PAI SMP Negeri 26 Palembang.
- b. Observasi meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra. Dalam penelitian ini peneliti langsung mengamati atau melihat sendiri, bagaimana kinerja guru serta strategi yang dilakukan Kepala Sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, melalui pedoman Instrumen Penilaian Kemampuan Mengajar (IPKM).
- c. Wawancara /Interview
Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Dalam hal ini wawancara untuk mengumpulkan informasi yang tidak mungkin diperoleh dari observasi. Dalam hal ini wawancara dilakukan kepada Kepala Sekolah, dan guru PAI di SMP Negeri 26 Palembang.
- d. Dokumentasi berasal dari kata barang-barang tertulis. Dokumentasi diambil dari sekolah, dokumen tentang arsip-arsip SMP, tentang gambaran umum karya-karya guru misalnya tropy, piagam, sertifikat dan lain-lain.

Teknik Analisis Data

Dalam menganalisa data tentang cara Kepala Sekolah menilai kinerja guru PAI dan cara Kepala Sekolah meningkatkan Kinerja guru PAI dianalisis secara kualitatif dengan langkah-langkah pengelolaan data sebagai berikut:

1. *Klasifikasi data*, yaitu mengumpulkan dan memilah-milah unit menjadi satu kategori tertentu berdasarkan karakteristik yang terkait. Setiap informasi atau data yang diperoleh langsung di olah, baik itu hasil wawancara, obervasi ataupun study dokumentasi.
2. *Melakukan triangulasi*, yaitu membandingkan informasi atau data yang diperoleh baik dari Kepala Sekolah maupun guru
3. *Melakukan member check*.
4. *Reduksi data*, yaitu membuang data yang tidak diperlukan.
5. *Melakukan diskusi* dengan teman-teman.
6. *Memberikan tafsiran* yang menggambarkan pandangan peneliti dalam memberikan makna terhadap analisis unit atau katagori dan hubungan antar unit.
7. *Menyusun hasil tafsiran atau interpretasi* penelitian sebagai laporan penelitian sesuai dengan kaidah-kaidah karya ilmiah yang diterbitkan Institut Agama Islam Negeri.

Sistematika Pembahasan

Bab 1 merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, definisi operasional, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab 2 menyajikan landasan teoritis yang meliputi Konsef Kinerja Guru, Strategi Kepala Sekolah dan Hubungan antara Peran Kepala Sekolah dengan Peningkatan Kinerja Guru

Bab 3 menyajikan diskripsi wilayah penelitian SMP Negeri 26 kota Palembang

Bab 4 menyajikan telaah atas Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru PAI di SMP Negeri 26 kota Palembang

Bab 5 berisi simpulan rekomendasi dan saran . Simpulan didapat dari hasil analisis data penelitian tentang strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI SMP Negeri 26 Palembang. Rekomendasi disusun berdasarkan simpulan yang ada.

Bab 2

KINERJA GURU DAN STRATEGI KEPALA SEKOLAH

Konsep Kinerja Guru

Pengertian dan Urgensi Kinerja Guru

Mangkunegara (2011: 67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut *Ketzenbach* dalam bukunya *Pemimpin Perubahan Sejati (Real Change Leaders)* yang diterjemahkan oleh Maulana (1998:34) “Kinerja adalah menyampaikan hasil (nilai, manfa’at) yang penting bagi pemegang saham, pelanggan dan karyawan”.

Menurut Hariandja (2002:195) Kinerja merupakan unjuk kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam suatu organisasi. Kinerja atau unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Siagian (1998: 162) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Kinerja (*performance*) menunjuk kepada prestasi karyawan terhadap tugas yang diberikan. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja jika karyawan tersebut memiliki prestasi yang baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian (*achievement*) suatu pelaksanaan tugas.

Sukmalana (2005: 1) memberikan pengertian kinerja adalah sebagai suatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk ataupun jasa dalam periode tertentu dan

ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang yang didasarkan pada kecakapan, kemampuan, pengetahuan maupun pengalamannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan sikap perilaku kerja guru dalam melaksanakan tugas profesinya dalam kegiatan belajar mengajar. Kinerja Guru yang baik apabila memiliki pengetahuan, keterampilan yang memadai mencakup kepribadian, profesi, dan kemasyarakatan.

Indikator Kinerja Guru

Akdon (2007: 167) mengatakan bahwa Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*) maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain itu Indikator kinerja juga digunakan sstrategi meyakinkan bahwa kinerja dari hari ke hari akan menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

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, strategi sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistyorini, 2001: 63). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehnik. Strategi 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 (Mulyasa, 2003: 53) 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 bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta (1999: 53) 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. Hal ini dipertegas oleh Munandar (1992: 35) yang mengatakan bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.

Kemampuan 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 siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun tehnik mengevaluasinya. (2). Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya. (Daryanto, 2001: 78).

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan bathin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu

disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang 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 As'ad (1995) dan Robbins (1996) 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. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

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, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik (Sulistyorini, 2001: 68)..

(<http://www.ekinerjaguru.org/>)

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. 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. (Danis S, 2002).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain (1). Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, (2). Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa ,(3). Penguasaan metode dan strategi mengajar (4). Pemberian tugas-tugas kepada siswa (5) Kemampuan mengelola kelas (6). Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru

Harus diakui bahwa Guru merupakan faktor utama dalam proses pendidikan, meskipun fasilitas pendidikan lengkap dan canggih jika tidak ditunjang oleh keberadaan guru yang berkualitas, maka mustahil menghasilkan proses belajar dan pembelajaran maksimal (Neni Utami, 2003: 1). Guru sebagai pelaksana Pendidikan Nasional merupakan Sumber Daya Manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga mampu menciptakan Proses Belajar Mengajar yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan..

Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor yang melingkupinya dan masing-masing individu berbeda satu sama lain. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu: faktor individu dan situasi kerja. Faktor individu menentukan bagaimana ia dapat mengaktualisasikan dirinya dalam lingkungan pekerjaan, sementara faktor situasi kerja mempengaruhi bagaimana individu dapat mengaktualiasikan diri sesuai dengan lingkungan sekitarnya.

(<http://cindoprameswari.blogspot.com/2009/02/kinerja-guru-dan-faktor-faktor-yang.html>).

Masalah kinerja mengajar guru tidak dapat dipisahkan faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar

Adapun faktor yang mendukung kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: *Pertama*, kepribadian. Kepribadian masing-masing guru tentu saja tidak sama, dimana setiap guru mempunyai ciri kepribadian yang berbeda satu sama lainnya.

Zakiah Darajat (Djamarah SB, 1994) mengatakan bahwa kepribadian sesungguhnya adalah abstrak, sulit untuk dilihat atau diketahui secara nyata oleh orang lain, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan, misalnya: cara berperilaku, bicara, berpakaian, bergaul dan dalam menghadapi permasalahan.

(<http://blog.tp.ac.id/faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru-kemampuan-mengajar>)

Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur rohani dan jasmani, artinya semua sikap dan perbuatan seseorang merupakan gambaran dari kepribadiannya, dengan kata lain baik atau tidaknya citra seseorang dicerminkan oleh kepribadiannya. Zakiah Darajat (Djamarah SB, 1994) mengemukakan bahwa faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya. Kepribadian inilah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi peserta didiknya atau akan menjadi perusak bagi peserta didiknya, terutama bagi peserta didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa. Kepribadian adalah suatu gambaran dari citra seorang guru dan akan mempengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Hal ini dikarenakan kepribadian merupakan faktor penting dalam menentukan martabat seorang guru.

Kedua, pengembangan profesi. Guru profesional seharusnya memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogis, kognitif, personaliti, dan sosial. Oleh karena itu, selain terampil mengajar, seorang guru juga memiliki pengetahuan yang luas, bijak,

dan dapat bersosialisasi dengan baik. Profesi guru dan dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang memerlukan prinsip-prinsip profesional. Mereka harus (1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme, (2) memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya, (3) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya. Di samping itu, mereka juga harus (4) mematuhi kode etik profesi, (5) memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas, (6) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerjanya, (7) memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan, (8) memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalnya, dan (9) memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum (UU Nomor 14/2005) tentang Guru dan Dosen.

. Menurut Pidarta (1999) bahwa Profesi ialah suatu jabatan atau pekerjaan biasa seperti halnya dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Tetapi pekerjaan itu harus diterapkan untuk kepentingan masyarakat umum, bukan untuk kepentingan individual, kelompok, atau golongan tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaan itu harus memenuhi norma-norma. Orang yang melakukan pekerjaan profesi itu harus ahli, sudah memiliki daya pikir, ilmu dan keterampilan yang tinggi. Disamping itu ia juga dituntut dapat mempertanggung jawabkan segala tindakan dan hasil karyanya yang menyangkut profesi itu. Lebih lanjut Pidarta (1997) mengemukakan ciri-ciri profesi sebagai berikut :

1. Pilihan jabatan itu didasari oleh motivasi yang kuat dan merupakan panggilan hidup orang bersangkutan,
2. Telah memiliki ilmu, pengetahuan, dan keterampilan khusus, yang bersifat dinamis dan berkembang terus.
3. Ilmu pengetahuan, dan keterampilan khusus tersebut di atas diperoleh melalui studi dalam jangka waktu lama di perguruan tinggi.
4. Punya otonomi dalam bertindak ketika melayani klien,

5. Mengabdikan kepada masyarakat atau berorientasi kepada layanan sosial, bukan untuk mendapatkan keuntungan finansial.
6. Tidak mengadvertensikan keahliannya untuk mendapatkan klien.
7. Menjadi anggota profesi.
8. Organisasi profesi tersebut menentukan persyaratan penerimaan para anggota, membina profesi anggota, mengawasi perilaku anggota, memberikan sanksi, dan memperjuangkan kesejahteraan anggota.

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

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya.

Maister (1997) mengemukakan bahwa profesionalisme bukan sekadar memiliki pengetahuan, teknologi dan manajemen tetapi memiliki keterampilan tinggi, memiliki tingkah laku yang dipersyaratkan.

Pengembangan profesional guru harus memenuhi standar sebagaimana yang dikemukakan Stiles dan Horsley (1998) bahwa ada empat standar pengembangan profesi guru yaitu:

1. Standar pengembangan profesi A adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembelajaran isi sains yang diperlukan melalui perspektif-perspektif dan metode-metode inquiri.
2. Standar pengembangan profesi B adalah pengembangan profesi untuk guru sains memerlukan pengintegrasian pengetahuan sains, pembelajaran, pendidikan, dan siswa, juga menerapkan pengetahuan tersebut ke pengajaran sains.
3. Standar pengembangan profesi C adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembentukan pemahaman dan kemampuan untuk pembelajaran sepanjang masa.
4. Standar pengembangan profesi D adalah program-program profesi untuk guru sains harus koheren (berkaitan) dan terpadu.

Standar ini dimaksudkan untuk menangkal kecenderungan kesempatan pengembangan profesi terfragmentasi dan tidak berkelanjutan. Apabila guru di Indonesia telah memenuhi standar profesional guru sebagaimana yang berlaku di Amerika Serikat maka kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia semakin baik. Tuntutan memenuhi standar profesionalisme bagi guru sebagai wujud dari keinginan menghasilkan guru-guru yang mampu membina peserta didik sesuai dengan tuntutan masyarakat, disamping sebagai tuntutan yang harus dipenuhi guru dalam $1/3$ meraih predikat guru yang profesional sebagai mana yang dijelaskan dalam jurnal *Educational Leadership* (dalam Supriadi D. 1998) bahwa untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal yaitu:

1. Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya,
2. Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa,
3. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi,

4. Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya,
5. Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

Guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai:

1. Dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan,
2. Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praktis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia
3. Pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program pre-service dan in-service karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah.
(Arifin I, 2000)

Dimensi lain dari pola pembinaan profesi guru yang dapat dilakukan yaitu:

1. Peningkatan dan Pembinaan hubungan yang erat antara Perguruan Tinggi dengan pembinaan SLTA,
2. Meningkatkan bentuk rekrutmen calon guru,
3. Program penataran yang dikaitkan dengan praktik lapangan,
4. Meningkatkan mutu pendidikan calon pendidik.
5. Pelaksanaan supervisi yang baik,

6. Peningkatan mutu manajemen pendidikan,
7. Melibatkan peran serta masyarakat berdasarkan konsep *linck and matc*.
8. Pemberdayaan buku teks dan alat-alat pendidikan penunjang,
9. Pengakuan masyarakat terhadap profesi guru,
10. Perlunya pengukuhan program Akta Mengajar melalui peraturan perundang-undangan.
11. Kompetisi profesional yang positif dengan pemberian kesejahteraan yang layak (Hasan A M, 2001).

Apabila syarat-syarat profesionalisme guru di atas itu terpenuhi akan mengubah peran guru yang tadinya pasif menjadi guru yang kreatif dan dinamis. Hal ini sejalan dengan pendapat Semiawan (1991) bahwa pemenuhan persyaratan guru profesional akan mengubah peran guru yang semula sebagai orator yang verbalistis menjadi berkekuatan dinamis dalam menciptakan suatu suasana dan lingkungan belajar yang *invitation learning environment*.

Menurut Akadum (1999) bahwa ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru yaitu :

1. Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total,
2. Rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan,
3. Pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan,
4. Masih belum *smoothnya* perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru,
5. Masih belum berfungsi PGRI sebagai organisasi profesi yang berstrategi secara maksimal meningkatkan profesionalisme anggotanya.

Strategi meningkatkan profesionalisme guru di antaranya melalui

1. Peningkatan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar.
2. Program sertifikasi (Pantiwati, 2001). Selain sertifikasi, menurut Supriadi (1998) yaitu mengoptimalkan fungsi dan peran kegiatan dalam bentuk PKG (Pusat Kegiatan Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru), dan MGMP (musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya.

Hal tersebut diperkuat pendapat dari Pidarta (1999) bahwa mengembangkan atau membina profesi para guru yang terdiri dari :

1. Belajar lebih lanjut.
2. Menghimbau dan ikut mengusahakan sarana dan fasilitas sanggar-sanggar seperti Sanggar Pemantapan Kerja Guru.
3. Ikut mencarikan jalan agar guru-guru mendapatkan kesempatan lebih besar mengikuti panataran-penataran pendidikan.
4. Ikut memperluas kesempatan agar guru-guru dapat mengikuti seminar-seminar pendidikan yang sesuai dengan minat dan bidang studi yang dipegang dalam usaha mengembangkan profesinya.
5. Mengadakan diskusi-diskusi ilmiah secara berkala disekolah.
6. Mengembangkan cara belajar berkelompok untuk guru-guru sebidang studi.

Dari beberapa strategi yang telah dilakukan pemerintah di atas, faktor yang paling penting agar guru-guru dapat meningkatkan kualifikasi dirinya yaitu dengan menyetarakan banyaknya jam kerja dengan gaji guru. Program apapun yang akan diterapkan pemerintah tetapi jika gaji guru rendah, jelaslah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya guru akan mencari pekerjaan tambahan untuk mencukupi kebutuhannya.

Tidak heran kalau guru-guru di negara maju kualitasnya tinggi atau dikatakan profesional, karena penghargaan terhadap jasa guru sangat tinggi. Dalam Journal PAT (2001) dijelaskan bahwa di Inggris dan Wales untuk meningkatkan profesionalitas guru pemerintah mulai memperhatikan pembayaran gaji guru diseimbangkan dengan beban kerjanya. Di Amerika Serikat hal ini sudah lama berlaku sehingga tidak heran kalau pendidikan di Amerika Serikat menjadi pola anutan negara-negara ketiga. Di Indonesia telah mengalami hal ini tetapi ketika jaman kolonial Belanda. Setelah memasuki jaman orde baru semua berubah sehingga kini dampaknya terasa, profesi guru menduduki urutan terbawah dari urutan profesi lainnya seperti dokter, jaksa dan lain-lain.

Pengesahan UU Nomor 14/2005 tentang Guru dan Dosen tanggal 30 Desember 2005, merupakan harapan baru. Banyak pihak berharap bahwa Undang Undang ini bisa menjadi tonggak bersejarah untuk bangkitnya profesi ini menjadi profesi mulia yang betul-betul setara dengan profesi lainnya. Sebuah profesi yang tak hanya dihargai dengan ungkapan "pahlawan tanpa tanda jasa", tapi sebuah profesi yang betul-betul diakui sejajar dengan profesi lainnya.

Undang-Undang Guru dan Dosen lahir melengkapi dan menguatkan semangat perbaikan mutu pendidikan nasional yang sebelumnya juga sudah tertuang dalam UU Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Kita berharap, kedua undang-undang ini mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi lahirnya para guru yang betul-betul profesional dalam makna yang sesungguhnya. Lebih jauh kita berharap, kedua undang-undang ini akan membuka jalan terang bagi segenap anak bangsa ini untuk secara perlahan tapi pasti keluar dari berbagai krisis yang melilit bangsa ini melalui perbaikan mutu pendidikan nasional dengan membentuk guru yang profesional sebagai *entry point*. Sebagai implementasi dari undang-undang yang baru ini, pemerintah melaksanakan program sertifikasi guru. Sekalipun dalam pelaksanaannya belum merata untuk semua guru, dan terlepas dari siapa yang menyelenggarakan,

program sertifikasi dan uji kompetensi jelas akan berdampak positif bagi proses terbentuknya guru yang profesional di masa datang. Selain karena dengan program sertifikasi dan uji kompetensi akan ada proses terukur bagi seseorang layak disebut sebagai guru, juga karena program ini bisa menjawab permasalahan klasik guru menyangkut kesejahteraan karena pasal 16 ayat (1) dan (2) UU 14/2005 menyebutkan bahwa guru yang memiliki sertifikat pendidik akan memperoleh tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokok dan diberikan oleh pemerintah kepada guru sekolah negeri maupun swasta. Apalagi kalau pemerintah berkomitmen menjalankan amanat undang-undang yang menegaskan bahwa pemerintah harus mengalokasikan 20 persen anggaran negara ke sektor pendidikan, dampaknya akan sangat besar kepada kualitas dunia pendidikan kita, termasuk di dalamnya meningkatnya profesionalitas guru.

Dengan lahirnya guru yang profesional dalam makna yang sesungguhnya, maka diyakini masyarakat tidak akan lagi melihat "sebelah mata" kepada profesi ini.

Dampak lebih jauh adalah meningkatnya minat para siswa kita untuk secara sadar memilih profesi ini sebagai alternatif karir mereka di masa datang. Jadi, menjadi guru profesional di negeri ini memang bukan tidak mungkin, tapi sepertinya butuh waktu lama dan komitmen yang kuat dari berbagai pihak.

Ketiga, kemampuan mengajar. Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Cooper (dalam Zahera, 1997) mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasil belajar

Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*), guru dituntut mampu

menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka ke dalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya (Rusmini, 2003). Guru harus mampu menafsirkan dan mengembangkan isi kurikulum yang digunakan selama ini pada suatu jenjang pendidikan yang diberlakukan sama walaupun latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda-beda (Nasanius Y, 1998).

Aspek-aspek teladan mental guru berdampak besar terhadap iklim belajar dan pemikiran pelajar yang diciptakan guru. Guru harus memahami bahwa perasaan dan sikap siswa akan terlibat dan berpengaruh kuat pada proses belajarnya. Agar guru mampu berkompetensi harus memiliki jiwa inovatif, kreatif dan kapabel, meninggalkan sikap konservatif, tidak bersifat defensif tetapi mampu membuat anak lebih bersifat ofensif (Sutadipura, 1994).

Penguasaan seperangkat kompetensi yang meliputi kompetensi keterampilan proses dan kompetensi penguasaan pengetahuan merupakan unsur yang dikolaborasikan dalam bentuk satu kesatuan yang utuh dan membentuk struktur kemampuan yang harus dimiliki seorang guru, sebab kompetensi merupakan seperangkat kemampuan guru searah dengan kebutuhan pendidikan di sekolah, tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kompetensi keterampilan Proses Belajar Mengajar adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Kompetensi dimaksud meliputi kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, kemampuan dalam menganalisis, menyusun program perbaikan dan pengayaan, serta menyusun program bimbingan dan konseling sedangkan kompetensi penguasaan pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan. Kompetensi dimaksud meliputi pemahaman terhadap wawasan pendidikan, pengembangan diri dan profesi, pengembangan potensi peserta didik, dan penguasaan akademik (Rusmini, 2003).

Kemampuan mengajar guru sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya. Imron (1995) mengemukakan 10 Kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh guru yaitu : (1). Menguasai bahan, (2). Menguasai landasan kependidikan, (3). Menyusun program pengajaran, (4). Melaksanakan Program Pengajaran, (5). Menilai proses dan hasil belajar, (6). Menyelenggarakan proses bimbingan dan penyuluhan, (7).Menyelenggarakan administrasi sekolah, (8). Mengembangkan kepribadian, (9). Berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat, (10). Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar.

Sedangkan menurut Uzer Usman (2002) bahwa jenis-jenis kompetensi guru antara lain (1). Kompetensi kepribadian meliputi: mengembangkan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan administrasi, melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran; (2). Kompetensi profesional antara lain menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan menilai hasil dan Proses Belajar Mengajar yang telah dilaksanakan.

Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang makin meningkat, sebaliknya jika kemampuan mengajar yang dimiliki guru sangat sedikit akan berakibat bukan saja menurunkan prestasi belajar siswa tetapi juga menurunkan tingkat kinerja guru itu sendiri.

Untuk itu kemampuan mengajar guru menjadi sangat penting dan menjadi keharusan bagi guru untuk dimiliki dalam menjalankan tugas dan fungsinya, tanpa kemampuan mengajar yang baik sangat tidak mungkin guru mampu melakukan inovasi atau kreasi dari materi yang ada dalam kurikulum yang pada gilirannya memberikan rasa bosan bagi guru maupun siswa untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing

Keempat, antar hubungan dan komunikasi. Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari dirumah tangga, di tempat kerja, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat komunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi organisasi tidak dapat dipungkiri, adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya. Misalnya Kepala Sekolah tidak menginformasikan kepada guru-guru mengenai kapan sekolah dimulai sesudah libur maka besar kemungkinan guru tidak akan datang mengajar. Contoh di atas menandakan betapa pentingnya komunikasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Muhammad A. (2001) bahwa kelupaan informasi dapat memberikan efek yang lebih besar terhadap kelangsungan kegiatan.

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi oleh karena itu para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka (Kohler, 1981). Guru dalam proses pelaksanaan tugasnya perlu memperhatikan hubungan dan komunikasi baik antara guru dengan Kepala Sekolah, guru dengan guru, guru dengan siswa, dan guru dengan personalia lainnya di sekolah. Hubungan dan komunikasi yang baik membawa konsekuensi terjalannya interaksi seluruh komponen yang ada dalam sistem sekolah. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru akan berhasil jika ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan siswa sebagai komponen yang diajar. Kinerja guru akan meningkat seiring adanya kondisi hubungan dan komunikasi yang sehat di antara komponen sekolah sebab dengan pola hubungan dan komunikasi yang lancar dan baik mendorong pribadi seseorang untuk melakukan tugas dengan baik.

Menurut Forsdale (1981) bahwa "*communication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules*". Sedangkan ahli lain berpendapat bahwa komunikasi

manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain (Brent D. Ruben, 1988).

Hubungan sosial antar manusia selalu terjadi di lingkungan kerja. Sebagai peneliti Terence R. Mitchell 1982 (dalam Junaidin, 2006) menemukan bahwa orang-orang di dalam organisasi menghabiskan sebagian besar waktunya untuk interaksi interpersonal. Hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan. Di sekolah hubungan dapat terjadi antara Kepala Sekolah dengan guru, antara guru dengan guru serta guru dengan siswa. Hubungan guru dengan siswa lebih sering dilakukan dibandingkan dengan hubungan guru dengan guru atau hubungan guru dengan Kepala Sekolah. Setiap hari guru harus berhadapan dengan siswayang jumlahnya cukup banyak yang terkadang sangat merepotkan tetapi bagi guru interaksi dengan siswa merupakan hal sangat menarik dan mengasyikkan apalagi dapat membantu siswa dalam menemukan cara mengatasi kesulitan belajar siswa.

Ada bermacam-macam interaksi di sekolah. Kalau ditinjau dari maksud interaksi yang terjadi maka ada dua macam interaksi yaitu (1) interaksi dalam konteks menjalankan tugas yang secara langsung mengarah pada tujuan organisasi dan (2). Interaksi diluar konteks pelaksanaan tugas, meskipun interaksi terjadi di lingkungan kerja. Hubungan yang sehat dan harmonis dalam konteks pelaksanaan tugas menjadi prasyarat agar produktivitas lebih meningkat lagi

Komunikasi digunakan untuk memahami dan menukarkan pesan verbal maupun non verbal antara pengirim informasi dengan penerima informasi untuk mengubah tingkah laku. Hubungan dan komunikasi yang dikembangkan guru terutama dalam proses pembelajaran dan pada situasi interaksi lain di sekolah memberi peluang terciptanya situasi yang kondusif untuk dapat memperlancar pelaksanaan tugas, segala

persoalan yang dihadapi guru baik dalam pelaksanaan tugas utama maupun tugas tambahan dapat diselesaikan melalui penyelesaian secara bersama dengan rekan guru yang lain, tanpa hubungan dan komunikasi yang baik di dalam lingkungan sekolah apapun bentuk pekerjaan yang kita lakukan tetap akan mengalami hambatan dan kurang lancar.

Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain di sekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru untuk terus meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah. Ini berarti bahwa pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen dalam sekolah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja.

Untuk itu semakin baik pembinaan hubungan dan komunikasi dibina maka respon yang muncul semakin baik pula yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

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

Menurut Pidarta (1999) bahwa suatu sekolah tidak dibenarkan mengisolasi diri dari masyarakat. Sekolah tidak boleh merupakan masyarakat tersendiri yang tertutup terhadap masyarakat sekitar, ia tidak boleh melaksanakan idenya sendiri dengan tidak

mau tahu akan aspirasi–aspirasi masyarakat. Masyarakat menginginkan sekolah itu berdiri di daerahnya untuk meningkatkan perkembangan putra-putra mereka. Sekolah merupakan sistem terbuka terhadap lingkungannya termasuk masyarakat pendukungnya. Sebagai sistem terbuka sudah jelas ia tidak dapat mengisolasi diri sebab bila hal ini ia lakukan berarti ia menuju ke ambang kematian.

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk hubungan komunikasi ekstern yang dilaksanakan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan kelompok individu–individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat terdapat lembaga-lembaga penyelenggaraan pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olah raga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah.

Sekolah berada ditengah-tengah masyarakat dan dapat dikatakan berfungsi sebagai pisau bermata dua. Mata yang pertama adalah menjaga kelestarian nilai-nilai positif yang ada dalam masyarakat, agar pewarisan nilai-nilai masyarakat berlangsung dengan baik. Mata yang kedua adalah sebagai lembaga yang mendorong perubahan nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan kehidupan serta pembangunan. (Soetjipto dan Rafles Kosasi, 1999).

Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Hubungan sekolah dengan masyarakat ini sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personalia sekolah dengan masyarakat. Hal ini dipertegas Mulyasa (2003) bahwa tujuan hubungan

sekolah dengan masyarakat dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu kepentingan sekolah dan kebutuhan masyarakat.

Tujuan hubungan masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah antara lain : (1). Memelihara kelangsungan hidup sekolah, (2). Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, (3). Memperlancar kegiatan belajar mengajar, (4). Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.

Tujuan hubungan berdasarkan kebutuhan masyarakat antara lain : (1). Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, (2). Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat, (3). Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat, dan (4). Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya (Mulyasa, 2003).

Dalam melaksanakan hubungan sekolah dengan masyarakat perlu dianut beberapa prinsip sebagai pedoman dan arah bagi guru dan Kepala Sekolah, agar mencapai sasaran yang diinginkan. Prinsip-prinsip hubungan antara lain : (1). Prinsip Otoritas yaitu bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat harus dilakukan oleh orang yang mempunyai otoritas, karena pengetahuan dan tanggung jawabnya dalam penyelenggaraan sekolah. (2). Prinsip kesederhanaan yaitu bahwa program-program hubungan sekolah masyarakat harus sederhana dan jelas, (3). Prinsip sensitivitas yaitu bahwa dalam menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan masyarakat, sekolah harus sensitif terhadap kebutuhan serta harapan masyarakat. (4). Prinsip kejujuran yaitu bahwa apa yang disampaikan kepada masyarakat haruslah sesuatu apa adanya dan disampaikan secara jujur. (5). Prinsip ketepatan yaitu bahwa apa yang disampaikan sekolah kepada masyarakat harus tepat, baik dilihat dari segi isi, waktu,

media yang digunakan serta tujuan yang akan dicapai (Soetjipto dan Rafles Kosasi (1999)

Agar hubungan dengan masyarakat terjamin baik dan berlangsung kontinu, maka diperlukan peningkatan profesi guru dalam hal berhubungan dengan masyarakat. Guru disamping mampu melakukan tugasnya masing-masing di sekolah, mereka juga diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas-tugas hubungan dengan masyarakat. Mereka bisa mengetahui aktivitas-aktivitas masyarakatnya, paham akan adat istiadat, mengerti aspirasinya, mampu membawa diri di tengah-tengah masyarakat, bisa berkomunikasi dengan mereka dan mewujudkan cita-cita mereka. Untuk mencapai hal itu diperlukan kompetensi dan perilaku dari guru yang cocok dengan struktur sosial masyarakat setempat, sebab ketika kompetensi dan perilaku guru tidak cocok dengan struktur sosial dalam masyarakat maka akan terjadi benturan pemahaman dan salah pengertian terhadap program yang dilaksanakan sekolah dan berakibat tidak adanya dukungan masyarakat terhadap sekolah, padahal sekolah dan masyarakat memiliki kepentingan yang sama dan peran yang strategis dalam mendidik dan menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

Hubungan dengan masyarakat tidak saja dibina oleh guru tetapi juga dibina oleh personalia lain yang ada disekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Pidarta (1999) yang mengatakan bahwa selain guru, anggota staf yang lain seperti para pegawai, para petugas bimbingan dan konseling, petugas-petugas medis, dan bahkan juga pesuruh dapat melakukan hubungan dengan masyarakat, sebab mereka ini juga terlibat dalam pertemuan-pertemuan, pemecahan masalah, dan ketatausahaan hubungan dengan masyarakat. Namun yang lebih banyak menangani hal itu adalah guru sehingga guru-gurulah yang paling dituntut untuk memiliki kompetensi dan perilaku yang cocok dengan struktur sosial.

Kemampuan guru membawa diri di tengah masyarakat dapat mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap guru. Guru harus bersikap sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat, responsif dan komunikatif terhadap masyarakat, toleran dan menghargai pendapat mereka. Bila tidak mampu menampilkan diri dengan baik sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka. Bertalian dengan hal itu Pidarta (1999) menegaskan bahwa keadaan seperti itu akan menimbulkan cap kurang baik terhadap guru. Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar. Oleh karena itu kewajiban sekolah untuk menegakkan wibawa guru di tengah masyarakat dengan terus menyesuaikan diri sambil ikut memberikan pencerahan kepada masyarakat.

Hal yang dilakukan guru dalam mendukung hubungan sekolah dengan masyarakat antara lain: (1). Membantu sekolah dalam melaksanakan tehnik-tehnik hubungan sekolah dengan masyarakat. Melalui: (a). Guru hendaknya selalu berpartisipasi lembaga dan organisasi di masyarakat, (b). Guru hendaknya membantu memecahkan yang timbul dalam masyarakat. (2). Membuat dirinya lebih baik lagi dalam masyarakat melalui penyesuain diri dengan adat istiadat masyarakat karena guru adalah tokoh milik masyarakat. Tingkah laku guru di sekolah dan di masyarakat menjadi panutan masyarakat. Pada posisi tersebut guru menjaga perilaku yang prima. Apabila masyarakat mengetahui bahwa guru-guru sekolah tertentu dapat dijadikan suri teladan di masyarakat, maka masyarakat akan percaya pada sekolah pada akhirnya masyarakat memberikan dukungan pada sekolah. (3). Guru harus melaksanakan kode etiknya, karena kode etik merupakan seperangkat aturan atau pedoman dalam melaksanakan tugas profesinya.

Penjelasan di atas menunjukkan betapa penting peran guru dalam hubungan sekolah dengan masyarakat. Terjalinnya hubungan yang harmonis antara sekolah-masyarakat membuka peluang adanya saling koordinasi dan pengawasan dalam proses belajar mengajar di sekolah dan keterlibatan bersama memajukan peserta didik. Guru

diharapkan selalu berbuat yang terbaik sesuai harapan masyarakat yaitu terbinanya dan tercapainya mutu pendidikan anak-anak mereka.

Penciptaan suasana menantang harus dilengkapi dengan terjalinnya hubungan yang baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitarnya. Ini dimaksudkan untuk membina peran serta dan rasa tanggung jawab bersama terhadap pendidikan. Hanya sebagian kecil waktu yang dipergunakan oleh guru di sekolah dan sebagian besar ada di masyarakat. Agar pendidikan di luar ini terjalin dengan baik dengan apa yang dilakukan oleh guru di sekolah diperlukan kerjasama yang baik antara guru, orang tua dan masyarakat. Kewajiban guru mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat merupakan bagian dan tugas guru dalam mendidik siswa dan mengembangkan profesinya sebagai guru. Sekolah adalah milik bersama antara warga sekolah itu sendiri, pemerintah dan masyarakat.

Dengan adanya perubahan paradigma pendidikan sekarang ini membuka peluang bagi masyarakat untuk dapat menilai sekolah dan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengawasan dan evaluasi yang dilakukan masyarakat baik secara perseorangan maupun kelompok yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung membawa konsekwensi bagi terciptanya kondisi kerja kearah yang lebih baik karena kelangsungan hidup sekolah sangat tergantung pula dari keterlibatan masyarakat sebagai unsur pendukung keberhasilan sekolah maka guru secara langsung terpengaruh dan berdampak pada kinerja guru sebab ketika guru menunjukkan kinerja yang tidak baik disuatu sekolah, maka masyarakat tidak akan memberikan respon positif bagi kelangsungan sekolah tersebut. Apalagi guru selalu berada ditengah-tengah masyarakat segala tindak tanduknya akan selalu dicontoh dan diteladani dalam masyarakat.

Manfaat hubungan dengan masyarakat sangat besar bagi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan aktivitas-aktivitas bersama, komunikasi yang kontinu dan proses saling memberi dan saling menerima serta membuat introspeksi sekolah dan guru menjadi giat dan kontinu. Setiap aktivitas guru dapat diketahui oleh masyarakat sehingga guru akan berstrategi menampilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dipertegas Pidarta (1999) yang menyatakan bahwa bila guru tidak mau belajar dan tidak mampu menampilkan diri sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka. Keadaan ini seringkali menimbulkan cap kurang baik terhadap guru. Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar.

Keenam, kedisiplinan. Pada hakekatnya, disiplin merupakan hal yang dapat dilatih. pelatihan disiplin diharapkan dapat menumbuhkan kendali diri, karakter atau keteraturan, dan efisiensi. Jadi secara singkat dapat disimpulkan bahwa disiplin berhubungan dengan pengendalian diri strategi dapat membedakan mana hal yang benar dan mana hal yang salah sehingga dalam jangka panjang diharapkan bisa menumbuhkan perilaku yang bertanggung jawab

The Liang Gie (1972) memberikan pengertian disiplin sebagai berikut Disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang.

Sedangkan Good's (1959) dalam *Dictionary of Education* mengartikan disiplin sebagai berikut: (1). Proses atau hasil pengarahan atau pengendalian keinginan, dorongan atau kepentingan guna mencapai maksud atau untuk mencapai tindakan yang lebih sangkil., (2) Mencari tindakan terpilih dengan ulet, aktif dan diarahkan sendiri, sekalipun menghadapi rintangan, (3). Pengendalian perilaku secara langsung dan otoriter dengan hukuman atau hadiah. (4). Pengekangan dorongan dengan cara yang tak nyaman dan bahkan menyakitkan.

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

Tujuan disiplin menurut Arikunto, S. (1993) yaitu agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tentram dan setiap guru beserta karyawan dalam organisasi sekolah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya. Sedangkan Depdikbud (1992) menyatakan tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian yaitu: (1). Tujuan Umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan (2). Tujuan khusus yaitu : (a). Agar Kepala Sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga sekolah, (b). Agar guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada disekolah dan diluar sekolah (c). Agar tercipta kerjasama yang erat antara sekolah dengan orang tua dan sekolah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan.

Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab pemahaman disiplin yang baik guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Kemampuan guru dalam memahami aturan dan melaksanakan aturan yang tepat, baik dalam hubungan dengan personalia lain di sekolah maupun dalam proses belajar mengajar di kelas sangat membantu strategi membelajarkan siswa ke arah yang lebih baik. Kedisiplinan bagi para guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Dengan demikian kedisiplinan seorang guru menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam strategi menunjang dan meningkatkan kinerja dan disisi lain akan memberikan tauladan bagi siswa bahwa disiplin sangat penting bagi siapapun apabila ingin sukses. Hal tersebut dipertegas Imron (1995) menyatakan bahwa disiplin kinerja guru adalah suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki guru dalam bekerja di sekolah, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, teman sejawatnya dan terhadap sekolah secara keseluruhan.

Tiga model disiplin yang dapat dikembangkan yaitu: (1). Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian. Bahwa guru dikatakan mempunyai disiplin tinggi manakala mau menurut saja terhadap perintah dan anjuran pejabat atau pembina tanpa banyak menyumbangkan pikiran-pikirannya. (2). Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep permissive. Bahwa guru haruslah diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam kelas dan sekolah. Aturan-aturan di sekolah dilonggarkan dan tidak perlu mengikat kepada guru. (3). Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali yaitu memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada guru untuk berbuat, tetapi konsekwensi dari perbuatan itu haruslah dapat dipertanggung jawabkan (Imron, 1995)

Penerapan model disiplin di atas, diikuti dengan teknik-teknik alternatif pembinaan disiplin guru yaitu : (1). Pembinaan dengan teknik *external control* yaitu pembinaan yang dikendalikan dari luar. (2). Pembinaan dengan teknik *internal control* yaitu distrategikan agar guru dapat mendisiplinkan dirinya sendiri. Guru disadarkan akan pentingnya disiplin. (3). Pembinaan dengan teknik *cooperative control* yaitu Pembinaan ini model ini, menuntut adanya saling kerjasama antara guru dengan orang yang membina dalam menegakkan disiplin.

Perilaku disiplin dalam kaitan dengan kinerja guru sangat erat hubungannya karena hanya dengan kedisiplinan yang tinggilah pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada. Untuk itu dalam strategi mencegah terjadinya indisipliner perlu ditindak lanjuti dengan meningkatkan kesejahteraan guru, memberi ancaman, teladan kepemimpinan, melakukan tindakan korektif, memelihara tata tertib, memajukan pendekatan positif terhadap disiplin, pencegahan dan pengendalian diri (Zahera Sy, 1998). Hal tersebut dipertegas oleh Nainggolan H. (1990) bahwa strategi-strategi untuk menegakkan disiplin antara lain: (1). Memajukan tindakan positif, (2). Pencegahan dan penguasaan diri, (3). Memelihara tata tertib.

Kedisiplinan yang baik ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memperlancar pekerjaan guru dan memberikan perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggung jawabkan. Kondisi ini bukan saja berpengaruh pada pribadi guru itu sendiri dan tugasnya tetapi akan berimbas pada komponen lain sebagai suatu cerminan dan acuan dalam menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan hasil yang memuaskan.

Ketujuh, kesejahteraan. Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya. Mulyasa (2002) menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.

Menurut Supriadi (1999) bahwa tingkat kesejahteraan guru di Indonesia sangat memprihatinkan, hanya setara dengan kondisi guru di negara miskin di Afrika. Rendahnya tingkat kesejahteraan tersebut akan semakin tampak bila dibandingkan dengan kondisi guru di negara lain. Di negara maju, gaji guru umumnya lebih tinggi dari pegawai yang lain, sementara di Indonesia justru sebaliknya.

Profesionalitas guru tidak saja dilihat dari kemampuan guru dalam mengembangkan dan memberikan pembelajaran yang baik kepada peserta didik, tetapi juga harus dilihat oleh pemerintah dengan cara memberikan gaji yang pantas serta berkelayakan. Bila kebutuhan dan kesejahteraan para guru telah layak diberikan oleh pemerintah, maka tidak akan ada lagi guru yang membolos karena mencari tambahan diluar (Denny Suwarja, 2003). Hal itu tersebut dipertegas Pidarta (1999) yang menyatakan bahwa rata-rata gaji guru di negara ini belum menjamin kehidupan yang layak. Hampir semua guru bekerja di tempat lain sebagai sambilan disamping pekerjaannya sebagai guru tetap disuatu sekolah. Malah ada juga guru-guru yang melaksanakan pekerjaan sambilan lebih dari satu tempat bahkan ada yang bekerja sambilan tidak di bidang pendidikan. Hal ini bisa dimaklumi karena mereka ingin hidup layak bersama keluarganya.

Dunia guru masih terdapat dua masalah yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan yaitu: (1). Profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya. (2). Profesionalisme guru masih rendah (Adiningsih, 2002).

Journal PAT (2001) menjelaskan bahwa di Inggris dan Wales dalam meningkatkan profesionalisme guru pemerintah mulai memperhatikan pembayaran gaji guru diseimbangkan dengan beban kerjanya. Analisa tingkat institusi menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan dan performan rasanya nyata, pendidik yang terpuaskan pada tingkat yang lebih tinggi memiliki performan pada tingkat yang lebih tinggi dari pendidik yang berada pada tingkat tidak terpuaskan. Hal tersebut dipertegas Arthur H. Braifiled and Walter H. Crockett (dalam Sutaryadi, 2001) yang menyatakan bahwa memang terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan performan kerja namun pada tingkat rendah.

Peningkatan kesejahteraan berkaitan erat dengan insentif yang diberikan pada guru. Insentif dibatasi sebagai imbalan organisasi pada motivasi individu, pekerja menerima insentif dari organisasi sebagai pengganti karena dia anggota yang produktif dengan kata lain insentif adalah upah atau hukuman yang diberikan sebagai pengganti kontribusi individu pada organisasi. Menurut Chester I. Barnard (dalam Sutaryadi, 2001) menyatakan bahwa insentif yang tidak memadai berarti mengubah tujuan organisasi.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa untuk memaksimalkan kinerja guru langkah strategis yang dilakukan pemerintah yaitu memberikan kesejahteraan yang layak sesuai volume kerja guru, selain itu memberikan insentif pendukung sebagai jaminan bagi pemenuhan kebutuhan hidup guru dan keluarganya. Program peningkatan mutu pendidikan apapun yang akan diterapkan pemerintah, jika kesejahteraan guru masih rendah maka besar kemungkinan program tersebut tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Jadi tidak heran kalau guru di negara maju memiliki kualitas tinggi dan profesional, karena penghargaan terhadap jasa guru sangat tinggi. Adanya Jaminan kehidupan yang layak bagi guru dapat memotivasi untuk selalu bekerja dan meningkatkan kreativitas sehingga kinerja selalu meningkat tiap waktu.

Kedelapan, iklim kerja. Sekolah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Di dalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya.

Menurut Davis, K & Newstrom J.W (1996) bahwa sekolah dapat dipandang dari dua pendekatan yaitu pendekatan statis yang merupakan wadah atau tempat orang

berkumpul dalam satu struktur organisasi dan pendekatan dinamis merupakan hubungan kerjasama yang harmonis antara anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Interaksi sosial di sekolah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalinnya interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Litwin dan Stringer (dalam Sergiovanni, 2001) mengemukakan bahwa Iklim mempengaruhi kinerja guru. Iklim sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan penting lainnya, yang menyangkut sikap/keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut. Sedangkan menurut Henry A Marray dan Kurt Lewin (dalam Sutaryadi, 1990) mengatakan bahwa Iklim kerja adalah seperangkat karakteristik yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku individu itu sendiri, perilaku merupakan hasil dari hubungan antara individu dengan lingkungannya.

Iklim sekolah memegang peran penting sebab iklim itu menunjukkan suasana kehidupan pergaulan dan pergaulan di sekolah itu. Iklim itu menggambarkan kebudayaan, tradisi-tradisi, dan cara bertindak personalia yang ada di sekolah itu, khususnya kalangan guru-guru. Iklim ialah keseluruhan sikap guru-guru di sekolah terutama yang berhubungan dengan kesehatan dan kepuasan mereka (Pidarta, 1999).

Jadi Iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, sosial dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara Kepala Sekolah dengan guru, antara guru dengan guru yang lain, antara guru

dengan pegawai sekolah dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan peserta didik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai.

Iklm negatif menampakkan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, kontradiktif, iri hati, beroposisi, masa bodoh, individualistis, egois. Iklm negatif dapat menurunkan produktivitas kerja guru. Iklm positif menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan lain dalam banyak hal terjadi kegotong royongan di antara mereka, segala persoalan yang timbul diselesaikan secara bersama-sama melalui musyawarah. Iklm positif menampakkan aktivitas-aktivitas berjalan dengan harmonis dan dalam suasana yang damai, teduh yang memberikan rasa tenteram, nyaman kepada personalia pada umumnya dan guru khususnya.

Terciptanya iklm positif di sekolah bila terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara Kepala Sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai tata usaha, dan peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Owens (1991) bahwa faktor-faktor penentu iklm organisasi sekolah terdiri dari (1). Ekologi yaitu lingkungan fisik seperti gedung, bangku, kursi, alat elektronik, dan lain-lain, (2). Milieu yakni hubungan sosial, (3). Sistem sosial yakni ketatausahaan, perorganisasian, pengambilan keputusan dan pola komunikasi, (4). Budaya yakni nilai-nilai, kepercayaan, norma dan cara berpikir orang-orang dalam organisasi.

Sedangkan Menurut Steers (1975) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklm kerjasama di sekolah adalah : (1). Struktur tugas, (2). Imbalan dan hukuman yang diberikan, (3). Sentralisasi keputusan, (4). Tekanan pada prestasi, (5). Tekanan pada latihan dan pengembangan, (6). Keamanan dan resiko pelaksanaan tugas, (7). Keterbukaan dan Ketertutupan individu, (8). Status dalam organisasi, (9). Pengakuan dan umpan balik, (10). Kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif.

Terbentuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab kenyamanan dalam bekerja membuat guru berpikir dengan tenang dan terkonsentrasi hanya pada tugas yang sedang dilaksanakan.

Metode Penilaian Kinerja Guru

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003:137-145), yaitu :

Pertama, metode tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : rating scale, employee comparation, check list, free form essay, dan critical incident. (a) Rating scale. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. (b) Employee comparation. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) Alternation ranking : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (ranking) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) Paired comparation : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) Porced comparation (grading) : metode ini sama dengan paired comparation, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. (c) Check list. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) Freeform essay. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang

berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) Critical incident Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

Kedua, metode modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah: a) *assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. b). *anagement by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. c). *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Peranan guru dalam meningkatkan kualitas sebuah Sekolah sangat penting dan strategis. Oleh karena itu suasana sekolah harus memungkinkan setiap guru untuk dapat meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan tugas mengajar di kelas. Guru yang ideal di sekolah adalah guru yang mengajar secara profesional. Menurut Abror(1993: 141) bahwa Guru profesional berhubungan dengan kompetensi guru, kompetensi guru dideskripsikan dengan kemampuan seorang guru untuk: (1) menguasai bahan yang diajarkan, (2) mengelola program belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4)

menggunakan sumber dan media belajar, (5) menguasai landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, dan (7) menilai prestasi siswa.

Guru profesional sangat diperlukan dalam menunjang tujuan pendidikan, beberapa kemampuan perlu dimiliki seseorang yang dapat dikategorikan sebagai guru profesional. Sisk (1987: 192) mengemukakan bahwa kemampuan guru profesional dapat dikembangkan melalui kegiatan penataran atau pelatihan-pelatihan. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa : *“Profesioanal characteristic of teacher, such as the ability to use group dynamic skill, advance technique, and strategies in given subject area to conduct inquiry training: and to proses knowledge of computer science, can be developed throgh in service training”*. Artinya: karakteristik guru profesional mempunyai kecakapan menggunakan keterampilan dan tehnik-tehnik strategis yang berada di lingkungan lembaga pendidikan dimana ia bertugas.

Schrag dan Robert P. Poland (1987: 11) berpendapat perlunya guru profesional karena *“ The professional teachers, responsible for classroom activities and student performance, as a developer of instructional material, as a supervisor or extracurricular activities”*. Artinya: Guru profesional mempunyai tanggung jawab atas aktivitas dan kemampuan siswa. Disamping itu guru mengembangkan materi pengajaran dan sebagai pengawas atas kelompok siswa atau ekstrakurikuler.

Dalam hal ini Thomas L. Good (1974: 32) berpendapat bahwa guru itu seharusnya dapat mengharapkan hasil belajar dari perilaku umum siswanya pada waktu sekarang dan yang akan datang. Untuk melakukan hal tersebut guru perlu memiliki kemampuan yang merupakan salah satu tuntutan profesionalnya.

Tuntutan profesionalisme guru berhubungan dengan kemampuan guru secara individu di sekolah. Menurut Anderson (1989: 226) karakteristik yang dimiliki seorang guru sehingga efektif dalam mengajar adalah: memiliki pengalaman mengajar, kepribadian, kemampuan intelektual. Pengetahuan tentang materi pelajaran, ukuran

pemecahan masalah strategi dan keterampilan mengajar serta mengetahui teori-teori yang membahas masalah guru.

Untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar diperlukan bantuan orang lain dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Misalnya mengerti tujuan pendidikan dapat dilihat dari tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Demikian juga dengan isi kurikulum menggambarkan materi-materi yang akan disajikan dalam kurun waktu dan metode tertentu.

Untuk mewujudkan harapan tersebut, maka perlu adanya strategi-strategi atau strategi yang perlu diambil untuk mewujudkan peningkatan kinerja yang efektif.

Bafadal I (2003) memberikan suatu contoh akan pentingnya pemenuhan kebutuhan sebagai berikut: “misalnya seseorang pasti membutuhkan makanan untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Apabila tidak mendapatkan makanan orang itu akan mati kelaparan. Makanan pada konteks ini merupakan kebutuhan (*needs*). Oleh karena itu makanan merupakan kebutuhan yang memaksa seseorang melakukan tindakan perbuatan (*behaviour*)”. Hubungan kebutuhan dan tindak perbuatan divisualisasikan melalui gambar berikut :

Kebutuhan =====> Tindakan Perbuatan =====> Tujuan

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Namun demikian, posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional mengajar dan tingkat kesejahteraannya.

Reformasi pendidikan merupakan respons terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu strategi untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang. Melalui reformasi, pendidikan harus berwawasan masa depan yang memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak azasi manusia untuk mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal.

Menurut Louis V. Gerstner, Jr.,dkk (1995) (dalam Aqib Z, 2003) mengatakan bahwa :“Sekolah abad masa depan memiliki ciri-ciri antara lain (1) Kepala Sekolah yang dinamis dan komunikatif dengan kemerdekaan memimpin menuju visi keunggulan pendidikan, (2) memiliki visi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dengan jelas, (3) guru-guru yang berkompeten dan berjiwa kader yang senantiasa bergairah dalam melaksanakan tugas profesionalnya secara inovatif, (4) siswa-siswa yang sibuk, bergairah, dan bekerja keras dalam mewujudkan perilaku pembelajaran, dan (5) masyarakat dan orang tua yang berperan serta dalam menunjang pendidikan”.

Strategi mewujudkan sisi guru dalam reformasi pendidikan beberapa asumsi dasar yang harus mendapat pertimbangan antara lain : guru pada dasarnya merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan, jumlah guru dengan kecakapan akademik yang baik, cenderung menurun di masa yang akan datang, sepanjang secara material sosial, jabatan guru tidak menarik dan menjanjikan bagi generasi muda yang memiliki kualitas akademik yang cemerlang

Kepercayaan masyarakat terhadap guru sangat bergantung dari persepsi yang berkenaan dengan status guru terutama yang berkaitan dengan kualitas pribadi, kualitas kesejahteraan, penghargaan material, kualitas pendidikan, dan standar profesi, anggaran belanja pendidikan, imbal jasa (gaji dan tunjangan lainnya), dan kondisi kerja guru merupakan faktor yang mendasar bagi terselenggaranya pendidikan yang berkualitas

dan kinerja yang efektif, masyarakat dan orang tua mempunyai hak akan pendidikan yang terbaik buat anak-anaknya, disisi lain guru diharapkan menunjukkan kinerja atas dasar moral dan profesional yang dapat dipertanggung jawabkan. Dalam kaitan ini, guru mempunyai keterikatan yang erat dengan kualitas dan hasil pendidikan.(Aqib Z., 2003).

Ungkapan di atas bermakna bahwa posisi guru pada era dalam reformasi pendidikan merupakan posisi yang memiliki peran besar yang harus dijalankan guru dalam mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik. Sehingga berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kinerja guru perlu dilakukan perbaikan seperti kualitas kesejahteraan, kualitas moral dan kualitas profesi dan lain-lain yang dimiliki guru sebagai penentu keberhasilan pendidikan, maka tidak salah jika ada keinginan memperbaiki mutu pendidikan akan berkaitan dengan memperbaiki posisi guru.

Untuk mewujudkan kinerja guru yang profesional dalam reformasi pendidikan, secara ideal ada beberapa karakteristik citra guru yang diharapkan antara lain: (1). guru harus memiliki semangat juang yang tinggi disertai dengan kualitas keimanan dan ketaqwaan yang mantap, (2). guru yang mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan iptek, (3). guru yang mempunyai kualitas kompetensi pribadi dan profesional yang memadai disertai atas kerja yang kuat, (4).guru yang mempunyai kualitas kesejahteraan yang memadai. guru yang mandiri, kreatif, dan berwawasan masa depan.

Untuk mewujudkan guru yang memiliki karakteristik seperti di atas maka perlu dilakukan langkah nyata yang dapat dilakukan pemerintah antara lain : (1) pemerintah harus ada kemauan politik untuk menempatkan posisi guru dalam keseluruhan pendidikan nasional, (2) mewujudkan sistem manajemen guru dan tenaga kependidikan lainnya yang meliputi pengadaan, pengangkatan, penempatan, pengelolaan, pembinaan, dan pengembangan secara terpadu yang sistematis, sinergik dan simbolik, (3) membenahan sistem pendidikan guru yang lebih fungsional untuk menjamin

dihasilkannya kualitas profesional guru dan tenaga kependidikan lainnya, (4) pengembangan satu sistem pengganjaran (gaji dan tunjangan lainnya) bagi guru secara adil, bernilai ekonomis, dan memiliki daya tarik sedemikian rupa sehingga merangsang guru untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi dan memberikan kepuasan lahir batin (Aqiz Z., 2003).

Pada era otonomi daerah, Pendapatan yang diterima guru bervariasi, baik ditinjau dari jenjang sekolah maupun lokasi daerah. Tunjangan guru di sekolah pada jenjang yang lebih rendah adalah lebih rendah dari pada tunjangan guru di sekolah yang lebih tinggi. Demikian pula, tunjangan guru di sekolah yang berada di kota adalah lebih tinggi daripada tunjangan guru di sekolah yang berada di pinggir kota dan desa. Kondisi ini disebabkan oleh perbedaan kebutuhan sekolah dan kemampuan orang tua dalam memberikan sumbangan dana terhadap sekolah. Ekonomi orang tua di perkotaan adalah cenderung lebih kuat dibandingkan dengan ekonomi orang tua di pinggir kota dan desa. Sedangkan, besarnya tunjangan kepada guru yang diberikan sekolah didasarkan atas RAPBS dan kekuatan orang tua siswa. Tunjangan kepada guru memberikan efek yang signifikan terhadap hasil belajar yang diperoleh siswa. Siswa yang berada di kota lebih berprestasi daripada siswa di pinggir kota dan desa. Demikian pula, siswa yang ada di pinggir kota lebih berprestasi dari pada siswa di desa. Meski prestasi belajar siswa dipengaruhi oleh kemampuan siswa dan daya dukung orang tua, namun prestasi tersebut juga dipengaruhi oleh tunjangan kepada guru. Tunjangan guru yang berada di kota adalah cenderung lebih besar, sehingga lebih dapat berkonsentrasi dalam mengajar. Sebaliknya, tunjangan guru di desa adalah lebih kecil dan hal ini menyebabkan konsentrasi mengajar kurang. Analisis- analisis tersebut lebih nampak pada ilustrasi studi kualitatif sebagaimana dipaparkan di bawah ini (Husin, Z. dan Sasongko R.N, 2003)

Kalau seorang guru dapat membeli pesawat televisi, radio tape, sepeda motor, dan barang-barang mewah lainnya atau mengangsur perumahan, hal itu karena utang dengan menggunakan agunan gaji mereka setiap bulan dipotong. Sedangkan gaji guru di negara lain cukup untuk kebutuhan satu bulan, berekreasi, membeli buku, dan menabung. Bila dibandingkan dengan kesejahteraan pegawai negeri sipil lain di Indonesia, secara nominal gaji guru lebih tinggi untuk golongan yang sama, misalnya sama-sama golongan III C antara Pegawai Negeri Sipil guru dan non-guru, karena guru mendapat tambahan tunjangan fungsional. Tetapi, jam kerja pegawai negeri sipil (PNS) non-guru terbatas, sehari hanya delapan jam atau seminggu 42 jam. Sedangkan jam kerja guru tidak terbatas. memang mengajarnya hanya pukul 07.00-12.45, tetapi sebelum mengajar harus menyiapkan bahan, administratif (membuat RPP), dan setelah mengajar mereka harus mengoreksi hasil pekerjaan murid.

Disisi lain peluang untuk memperoleh pendapatan tambahan di luar gaji bagi PNS non-guru lebih terbuka karena sering ada proyek-proyek atau urusan lain dengan masyarakat. Adapun guru, peluangnya untuk memperoleh tambahan pendapatan hanya bila melakukan pungutan tambahan kepada murid atau bisnis. Namun, hal itu langsung akan mendapat respons negatif dari masyarakat. Harapan masyarakat terhadap guru memang bukan hanya perannya di dalam kelas saja, tetapi juga di luar kelas juga dapat memberikan teladan. Tetapi peran memberi teladan ini tidak pernah dihargai secara material dan sosial.

Ada delapan hal yang diinginkan oleh guru melalui kerjanya yaitu (1) adanya rasa aman dan hidup layak, (2) kondisi kerja yang diinginkan, (3) rasa keikutsertaan, (4) perlakuan yang wajar dan jujur, (5) rasa mampu, (6) pengakuan dan penghargaan atas sumbangan, (7) ikut bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, (8) kesempatan mengembangkan *self respect* (Bafadal I, 2003)

Sedangkan menurut teori kebutuhan Maslow bahwa kebutuhan manusia dibagi dalam lima tingkatan antara lain (1) kebutuhan fisiologi secara universal seperti makanan, minuman, pakaian dan perumahan, (2) kebutuhan rasa aman (*safety or security needs*), (3) kebutuhan Kebutuhan sosial, (4) kebutuhan harga diri (*esteem or ego needs*), (5) kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).

Menurut Hopson and Scally (dalam Husin, Z. dan Sasongko R.N, 2003) bahwa diskursus paradigma pendidikan antara *investment based vs out come based* membawa implikasi imperatif terhadap penataan manajemen pendidikan di era otonomi daerah. Dalam era ini, manajemen perlu ditata secara demokratis, kreatif, dan menguntungkan bersama. Fungsi pendidikan perlu ditata ulang tidak hanya sekedar menjalankan tugas rutin mengajar. Namun lebih dari itu, yakni mewujudkan *educated man* yang mempunyai *life skills* berkulitas tinggi.

Strategi Kepala Sekolah

Pengertian dan kedudukan Kepala Sekolah

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Dalam hal ini, pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Proses pengembangan SDM tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan, termasuk pemimpin pendidikan, seperti Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin di sekolah. Sebagaimana Wahyusumidjo (2001: 83) mengatakan: seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

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

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada *Manajemem: a Guide to Executive Command* dalam (Sadili Samsudin,2006:287) adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sementara R. Soekarto Indrafachrudi (2006:2) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu. Kemudian menurut Maman Ukas (2004:268) kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau

bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam dunia pendidikan kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha Kepala Sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah ditetapkan (Anwar, 2003:70).

Lebih lanjut Anwar (2003:70) mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah pada intinya kepemimpinan pendidikan memiliki tiga fungsi yaitu :1). Membantu kelompok merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai sebagai untuk menentukan kegiatan yang akan dilakukan, 2). Menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program pendidikan di sekolah, 3) Menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan produktivitas tinggi dan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Kemampuan pemimpin mempengaruhi orang lain melalui kelebihan yang dimilikinya baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian, maupun dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin. Menurut Lozetto sekolah yang efektif tercipta karena kepemimpinan yang telah diterapkan sekolah diarahkan pada proses pemberdayaan guru sehingga kinerja guru lebih berdasarkan pada prinsip dan konsep bersama bukan karena instruksi dari pimpinan.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah agar efektif dalam membina hubungan baik dengan orang-orang yang dipimpinnya yaitu bagaimana Kepala Sekolah memberi contoh, mengutamakan kualitas, bekerja dengan dasar hubungan kemanusiaan yang baik, memahami masyarakat sekitarnya, memiliki sikap mental yang baik, berkepentingan dengan staf dan sekolah, melakukan kompromi untuk mencapai

kesepakatan. Mempertahankan stabilitas, mampu mengatasi stress, menciptakan struktur agar pembagian kerja dapat dilaksanakan, mentolerir adanya kesalahan, tidak menciptakan konflik pribadi, memimpin melalui pendekatan positif, tidak mendahului orang-orang yang dipimpinnya, mudah dihubungi orang lain, memiliki keluarga yang serasi (Atmodiwirio dan Totosiswanto, 1991:73).

Kepala Sekolah merupakan sosok “yang dituakan” sehingga yang diharapkan darinya adalah contoh dan teladan yang baik. Kedudukannya sebagai pimpinan membawa dampak bahwa Kepala Sekolah berkewajiban melaksanakan bimbingan dan teguran terhadap anak yang melakukan kesalahan dengan sikap kebabakan dan tidak dilandasi dengan sikap kecurigaan. Sekolah dianggap sebagai keluarga besar yang memerlukan kerjasama warganya dan kerjasama inilah merupakan landasan keberhasilan sekolah. Oleh karena itu dalam persepsi guru, seorang Kepala Sekolah harus memiliki karakteristik sebagai kepala keluarga di sekolah. Sifat-sifat atau karakteristik seorang Kepala Sekolah sebagai kepala keluarga disekolah yaitu: 1) memiliki integritas, yaitu bersikap tegas dan jujur, baik yang tercermin dari sifat-sifat pribadinya maupun dalam pelaksanaan prinsip-prinsip moralnya, 2) adil, yaitu harus bersikap adil terhadap kebenaran dan tidak ada perbedaan perlakuan kepada siapapun, 3) berkemampuan, yaitu mampu melaksanakan tugasnya dan mampu melaksanakan hubungan kemanusiaan dengan baik reliabilitas, yaitu memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam melaksanakan komitmennya.

(sumber: <http://masimangun.blogspot.com/2001/06/kepemimpinan-kepala-sekolah-partisipasi/html>)

Tugas dan Peran Kepala Sekolah

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika diamati

lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan strategi yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran Kepala Sekolah. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa “Kepala Sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.” Perlu digaris bawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu, sebagai: (1). *Educator* (pendidik), (2). Manajer, (3). Administrator, (4). Supervisor (penyedia), (5). *Leader* (pemimpin), (6). Pencipta iklim kerja dan (7) Wirausahawan.

Urgensi dan signifikansi fungsi dan peranan Kepala Sekolah didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan Kepala Sekolah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah perlu memiliki kompetensi yang disyaratkan agar dapat merealisasikan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Dalam kerangka ini direkomendasikan mereaktualisasi fungsi dan peranan Kepala Sekolah selaku EMASLIM-F dalam wujud *good school governance* untuk mensukseskan program yang sedang digulirkan pemerintah seperti desentralisasi penyelenggaraan pendidikan, MBS, KTSP, *benchmarking*, *broad basic education*, *life skill*, *contextual learning*, Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dan lain sebagainya.

Untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan di tingkat satuan pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan Kepala Sekolah yang handal dalam menjalankan fungsi dan peranannya. Meskipun pengangkatan Kepala Sekolah dilakukan secara terencana dan sistematis, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil Kepala Sekolah, namun tidak otomatis membuat Kepala Sekolah profesional dalam melakukan tugasnya. Pada beberapa kasus ditunjukkan adanya Kepala Sekolah yang terpaksa dengan urusan administratif yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada Tenaga Administrasi Sekolah (TAS).

Sejumlah pakar sepakat bahwa Kepala Sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *edukator, manajer, administrator dan supervisor*, yang disingkat EMAS. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Kepala Sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, inovator dan motivator* di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, Kepala Sekolah minimal harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*, disingkat EMASLIM.

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa Kepala Sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator bagi perkembangan masyarakat dan lingkungan. Jika mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, maka Kepala Sekolah juga harus berjiwa wirausaha. Dengan demikian, pekerjaan Kepala Sekolah semakin hari semakin meningkat dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Dalam hal ini pekerjaan Kepala Sekolah tidak hanya dalam kerangka EMASLIM, tetapi akan berkembang menjadi EMASLIM-F karena Kepala Sekolah juga sebagai pejabat formal. Semua itu harus dipahami oleh Kepala Sekolah dan yang lebih penting adalah bagaimana Kepala Sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan

fungsi-fungsi tersebut dalam bentuk aksi nyata di sekolah. Pelaksanaan tugas dan fungsi Kepala Sekolah tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan saling mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang Kepala Sekolah profesional. Kepala Sekolah yang demikian akan mampu mendorong visi dan misi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan

Hubungan antara Peran Kepala Sekolah dengan Peningkatan Kinerja Guru

Merujuk kepada tujuh peran Kepala Sekolah sebagaimana di jelaskan dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran Kepala Sekolah dengan peningkatan Kinerja Guru.

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

Kedua, Kepala Sekolah sebagai manajer. Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan Kepala Sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, Kepala Sekolah seharusnya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan

sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Ketiga, Kepala Sekolah sebagai *administrator*. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu Kepala Sekolah seharusnya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi strategi peningkatan kompetensi guru.

Keempat, Kepala Sekolah sebagai *supervisor*. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyana, 2004). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, -tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan-, selanjutnya distrategikan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa “Menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari Kepala Sekolah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa Kepala Sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang Kepala Sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Kelima, Kepala Sekolah sebagai *leader* (pemimpin). Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah seperti apakah yang dapat menumbuhkan sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru. Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang Kepala Sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kendati demikian menarik untuk dipertimbangkan dari hasil studi yang dilakukan Bambang Budi Wiyono (2000) terhadap 64 Kepala Sekolah dan 256 guru Sekolah Dasar di Bantul terungkap bahwa ethos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh Kepala Sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian Kepala Sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2003).

Keenam, Kepala Sekolah sebagai Pencipta iklim kerja. Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam strategi menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, Kepala Sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu

hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan (modifikasi dari pemikiran E. Mulyana tentang Kepala Sekolah sebagai Motivator, E. Mulyana, 2003)

Ketujuh, Kepala Sekolah sebagai wirausahawan. Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka Kepala Sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala Sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana Kepala Sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Bab 5

PENUTUP

Simpulan

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, baik berdasarkan data yang di peroleh dari wawancara, observasi dan angket, maka dapat di simpulkan:

1. Kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 26 Palembang cukup baik. Berdasarkan hasil dari angket penulis di ketahui bahwa keterampilan guru PAI dalam menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan prosedur pembelajaran, dan melaksanakan evaluasi pembelajaran sudah baik.
 2. Pelaksanaan penilaian kinerja guru PAI dilaksanakan dengan cara melaksanakan supervisi langsung ke kelas dan dibantu oleh guru senior dengan menggunakan instrumen penilaian supervisi sesuai petunjuk DIKNAS. Selain itu pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan dengan melihat kemampuan guru dalam berkomunikasi dengan Kepala Sekolah, para wakil, guru-guru, staf TU, siswa serta masyarakat lainnya sudah cukup baik.
 3. Strategi Kepala SMP Negeri 26 dalam peningkatan kinerja guru PAI adalah dengan melakukan supervisi secara rutin terhadap guru PAI, memberi kesempatan kepada guru PAI untuk ikut dalam kegiatan MGMP, lokakarya, seminar, melakukan bimbingan individu (*face to face*), memberi konpensasi/penghargaan serta penegakan disiplin.
1. Faktor pendukung strategi Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru PAI SMP Negeri 26 yaitu:: Lingkungan Masyarakat dimana Sekolah Berada, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, guru. Sedangkan faktor penghambat strategi kepala sekola dalam peningkatan kinerja guru PAI SMP Negeri 26 Palembang adalah: faktor pendidik (guru), faktor peserta didik (siswa) dan faktor sarana & prasarana.

Saran-saran

1. Kinerja guru PAI yang dinilai cukup bervariasi dan bernilai cukup baik hendaknya direspons oleh pemerintah untuk ditindaklanjuti guna pengembangan karir guru PAI, dan tentu saja diberikan kepada guru PAI yang benar-benar memiliki kinerja yang bagus untuk disaring menjadi tenaga-tenaga ahli serta diberi kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerjanya.
2. Penilaian kinerja guru PAI harus benar-benar dilakukan secara obyektif dan transparan berdasarkan alat penilaian yang baku dan teruji.
3. Strategi untuk meningkatkan kinerja guru PAI sebaiknya dilakukan lebih bervariasi dan mengikuti perkembangan zaman. Kepala Sekolah harus mempunyai inovasi-inovasi atau cara yang lebih berorientasi pada perkembangan IPTEK untuk dapat meningkatkan kinerja guru PAI, dengan harapan semua guru PAI dapat menggunakan ITC supaya proses belajar mengajar menjadi lebih baik.
4. Mengingat jam pelajaran Pendidikan Agama Islam masih sangat sedikit yaitu hanya dua jam saja perminggu sebaiknya ditambah dan diwajibkan kegiatan ekstrakurikuler terutama membaca Al-Qur'an serta diadakan kegiatan ceramah agama secara rutinitas paling tidak satu kali pertriwulan

REFERENSI

- Alwasilah,A Chaedar, 2003. *Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang dan melakukan Penelitian Kualitatif*. Dunia Pustaka ,Jakarta
- Arifin, I. 2000. *Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi*. Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang.
- Arikunto, S. 1993. *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Brent D. Ruben. 1988. *Communication and Human Behavior*. New York: Macmilland Publishing Company
- Bogdan,Robert C & Sari Knopp Biklenn. 1982. *Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory and Methods*. Allyn and Bacon Inc, Boston
- Brahnen, Julia 1999, *Memadu penelitian kualitatif dan kuantitatif*, Pustaka Pelajar, Jakarta
- Daryanto, 2001, *administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002
- Dedi Supriyadi, 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru..* Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Denny Suwarja, 2003. *KBK, tantangan profesionalitas guru*. 19 Juli 2003 Artikel. Homepage Pendidikan Network
- Depdiknas, 2005. *Pembinaan Profesionalisme Tenaga pengajar (Pengembangan Profesionalisme Guru)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas.

- Djamarah, S.B. 1994. *Prestasi belajar dan Kompetensi Guru*. Surabaya. Usaha Nasional.
- Drost. 1998. *Sekolah: Mengajar atau Mendidik ?*. Yogyakarta: Kanisius.
- E. Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Fatah, N. 2003. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Furkan, Nuril, 2006. *Perubahan Paradigma Guru dalam Konteks KBK*. Orasi Ilmiah pada Wisuda Diploma Dua Program PGSD/MI-PGTK/RA dan Dies Natalis STAI Al-Amin Dompur.
- Gunawan, 1996. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta
- Hilman Taufik 2002. *Beberapa faktor yang Mempengaruhi kinerja Guru*
- Hasan, Ani M, 2001. *Pengembangan Profesionalisme Guru di Abad Pengetahuan*, 13 Juli 2003. Artikel. Homepage Pendidikan Network..
- Imron, 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Junaidin, Akh, 2006. *Kepuasan Kerja Guru*, Al-Fikrah Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman, Ed. I
- Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Kohler, Jerry. W., Anatol, karl W. E dan Applbaum, Ronald L. 1981. *Organizational Communication: Behavioral Perspective*. New York: Holt Rinehart and Winstons.

- Maman Ukas. 2004. *Manajemen*. Bandung: Agini.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya Bandung
- Miftah Toha, 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Muhammad, A. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Ed. 1, Cet.4 Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyana, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, strategi dan implementasi*. Rosdakarya, Bandung
- Moleong, Lexi.J. 2002. *Metodologi Penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Murniati AR. 2004. *Pembinaan Kemampuan Profesional Guru oleh Kepala SMA N dan pengawas Di Perwakilan Sameuleu Kabupaten Aceh Barat*. Program Pasca Sarjana Universitas pendidikan indonesia. Tesis
- Pantiwati, 2001. *Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Program Sertifikasi Guru Bidang Studi (untuk Guru MI dan MTs)*. Makalah Dipresentasikan. Malang: PSSJ PPS Universitas Malang.
- Pidarta, 1997. *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Rineka Cipta.
- Purwanto Ngalim, 2002, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint

- Raka Joni, T, 1992. *Pokok-pokok Pikiran Mengenai Pendidikan Guru*. Jakarta : Ditjen Dikti Depdiknas.
- Rusmini, 2003. *Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi*, <http://www.Indomedia.com/bpost/042003/22> Opini.
- Sahertian, Piet A. 2000. *Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Semiawan, 1991. *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. Jakarta: Grasindo.
- Sergiovanni, T.J., 2001. *The Principalship of reflektive Practice prespektif*, Boston : Allyn and Bacon.
- Soetjipto, Rafli Kosasi. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stiles, K.E. dan Horsley, S. 1998. *Professional Development Strategies: Professional Learning Experiences Help Teachers Meet the Standards*. The Science Teacher. September 1998.
- Suparlan, 2004. *Beberapa Pendapat tentang Guru Efektif dan Sekolah Efektif*. Fasilitator : Edisi I
- Sukmalana, Soelaiman.2005, *Langkah dan Kebijakan Evaluasi Kinerja Universitas Tridinanti*. Palembang
- Sulistiyorini, 2001. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. Ilmu Pendidikan
- Suryabrata, 2001. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sutadipura, 1994. *Kompetensi Guru dan Kesehatan Mental*. Bandung: Penerbit Angkasa.

Sutaryadi, 1990. *Administrasi pendidikan*. Surabaya: Usaha nasional.

Slemato. 1995. *Belajar dan Faktor-faktor yang mempengaruhinya*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

S. Karim A. Karhami, 2005. *Mengubah Wawasan dan Peran Guru dalam era kesejahteraan* . Akses Internet.

The Liang Gie, 1972. *Kamus Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung

Undang-Undang No 20 tahun 2003. *Tentang Sistem pendidikan Nasional*. Jakarta, BP Cipta Jaya

Undang-Undang No 14 tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*. Suara Guru No 1 tahun 2006

Uzer usman, Moh. 2002. *Menjadi Guru yang Profesional*. Edisi kedua. Bandung: Remadja Rosdakarya

Wahjosumidjo 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahany* Raja Grafindo persada Jakarta

Wijaya, C. Dan Rusyan A.T, 1994. *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Hidayat, Yayat. 2000 -----(Blog.Guru.SMP N 2 Kikim Barat.Kabupaten Lahat)

Zahera Sy, 1997. *Hubungan konsep diri dan kepuasan kerja dengan sikap guru dalam proses belajar mengajar*, Ilmu Pendidikan, jilid 4

(http://www.geocities.com/mas_tri/sistemDP3.pdf).

<http://masimangun.blogspot.com/2001/06/kepemimpinan-kepala-sekilah-partisipasi/html>

