

# KOMITMEN MEMBANGUN PENDIDIKAN

Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori

Pendidikan adalah investasi yang paling menjanjikan dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul. Pendidikan merupakan variabel utama memajukan suatu bangsa. Oleh karena itu, seluruh unsur-unsur pendidikan harus saling bersinergi. Meminjam istilah Ki Hadjar Dewantara sebagai Bapak Pendidikan Indonesia bahwa Tri Pusat Pendidikan (keluarga, sekolah, dan masyarakat) harus saling melengkapi. Dalam rangka memajukan pendidikan dibutuhkan komitmen dari seluruh *stake holders* yang terkait. Kerja sama yang baik dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen merupakan hal yang penting menghasilkan pendidikan yang unggul.

Buku yang ada di tangan pembaca ini merupakan gagasan penulis yang berangkat dari kegelisahan pada lembaga-lembaga pendidikan dan *out put* yang dihasilkan terasa kurang maksimal. Buku ini menjelaskan tentang komitmen membangun pendidikan berdasarkan tinjauan krisis yang berbasis teoritis.



CV. Widya Puspita  
Email : cv.widyapuspita@gmail.com



Dr. H. M. Joharis Lubis, MM. M.Pd  
Dr. Indra Jaya, M.Pd

KOMITMEN MEMBANGUN PENDIDIKAN  
Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori



Dr. H. M. Joharis Lubis, MM. M.Pd  
Dr. Indra Jaya, M.Pd



# KOMITMEN MEMBANGUN PENDIDIKAN

Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori



**KOMITMEN MEMBANGUN PENDIDIKAN**  
**(TINJAUAN KRISIS HINGGA PERBAIKAN MENURUT TEORI)**

**Dr. H. M. Joharis Lubis, M.M, M.Pd**

**Dr. Indra Jaya, M.Pd**



CV. Widya Puspita

Jln. Keadilan/ Cemara, Lorong II Barat No. 57 Sampali Medan

CP: 081397477666 – 081361060465

Email: [cv.widyapuspita@gmail.com](mailto:cv.widyapuspita@gmail.com)

**KOMITMEN MEMBANGUN PENDIDIKAN**  
(Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)

**Dr. H. M. Joharis Lubis, M.M, M.Pd**

**Dr. Indra Jaya, M.Pd**

**Desain Sampul:**

PUSDIKRA Advertising



**Diterbitkan Oleh:**

CV. Widya Puspita

Jln. Keadilan/ Cemara, Lorong II Barat No. 57

Sampali Medan

CP: 081397477666 – 081361060465 - 081361699291

Email: [cv.widyapuspita@gmail.com](mailto:cv.widyapuspita@gmail.com)

**Copyright © 2019 - CV. Widya Puspita, Medan**



Cetakan Pertama April 2019

---

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang Mengutip Sebagian Atau Seluruh Atau Seluruh Isi Buku Ini  
Dengan Cara Apapun, Termasuk Dengan Cara Penggunaan Mesin Foto  
Copi, Tanpa Izin Sah Dari Penerbit

---

**ISBN: 978-623-7308-00-3**

**KOMITMEN MEMBANGUN PENDIDIKAN**  
**(TINJAUAN KRISIS HINGGA PERBAIKAN MENURUT TEORI)**

**Dr. H. M. Joharis Lubis, M.M, M.Pd**

**Dr. Indra Jaya, M.Pd**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas taufik, hidayah dan ridhonya yang telah memberikan kekuatan kepada penulis sehingga buku ini dapat diterbitkan sesuai rencana. Shalawat beserta salam semoga tetap tercurahkan kepada Rasulullah SWT, keluarga, sahabat dan para umatnya hingga akhir zaman semoga kita mendapatkan syafat dan suritauladan sampai akhir hayat.

Pendidikan merupakan variabel utama dalam memajukan suatu bangsa. Karenanya, pendidikan adalah investasi yang paling menjanjikan dan strategis dalam membentuk sumber daya manusia. Oleh karenanya untuk mewujudkan itu maka seluruh unsur - unsur pendidikan harus saling terintegrasi dan bersinergi dengan sistem yang lain untuk mencapai tujuan itu. Meminjam istilah Ki. Hadjar Dewantara Bapak Pendidikan Indonesia bahwa Tri Pusat Pendidikan (keluarga, sekolah, dan masyarakat) harus saling melengkapi dalam mewujudkan masyarakat berkeadaban.

Dalam rangka memajukan pendidikan dibutuhkan komitmen dari seluruh unsur *stake holders* terkait. Kerja sama baik dengan menggunakan prinsip - prinsip manajemen juga merupakan hal yang penting dalam menghasilkan pendidikan unggul dan bermutu.

Buku yang ada di tangan pembaca ini merupakan gagasan penulis yang dituangkan berangkat dari melihat kegelisahan pada lembaga - lembaga pendidikan, *out put* yang dihasilkan pendidikan terasa kurang maksimal, begitu juga fenomena pengelolaan pendidikan yang masih semeraut dalam tatatan manajemen, juga komitmen membangun pendidikan para pemangku kepentingan pendidikan belum menjadi prioritas utama dalam membangun pendidikan. Hadirnya buku ini ingin

menuangkan dan menjelaskan tentang komitmen membangun pendidikan berdasarkan tinjauan kritis yang berbasis teoritis dalam menjawab problema dan tantangan pendidikan.

Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berperan aktif dalam membantu menyusun dan menerbitkan buku ini, kepada editor, korektor, dan penerbit penulis merasa berhutang banyak tanpa bantuan mereka sulit rasanya buku ini sampai ke tangan pembaca.

Terakhir, sebagai karya manusia biasa penulis menyadari karya ini masih kurang dari kesempurnaan. Oleh karenanya kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca yang budiman. Di atas segalanya dan dengan penuh kerendahan hati, buku ini penulis hantarkan ke hadapan para pembaca. Dengan harapan semoga bermanfaat adanya.

Penulis

Dr. H. M. Joharis Lubis, M.M, M.Pd

Dr. Indra Jaya, M.Pd

**DAFTAR ISI**

<b>Kata Pengantar</b> -----	<b>i</b>
<b>Daftar Isi</b> -----	<b>ii</b>
<b>Daftar Gambar</b> -----	<b>iii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> -----	<b>1</b>
<b>BAB II KOMITMEN ORGANISASI</b> -----	<b>6</b>
A. Pengertian Komitmen Organisasi -----	6
B. Pentingnya Komitmen Organisasi -----	9
C. Jenis-jenis Komitmen Organisasi -----	13
D. Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi -----	15
<b>BAB III KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI</b> -----	<b>22</b>
A. Pengertian Kepemimpinan -----	22
B. Teori-teori Kepemimpinan -----	30
C. Efektivitas Kepemimpinan -----	34
D. Karakteristik Kepemimpinan -----	44
E. Gaya Kepemimpinan -----	45
F. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi -----	51
<b>BAB IV BUDAYA ORGANISASI</b> -----	<b>72</b>
A. Pengertian Budaya Organisasi -----	72
B. Faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi -----	76
C. Karakteristik Budaya Organisasi -----	78
D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi -----	82

<b>BAB V MOTIVASI KERJA</b> .....	<b>96</b>
A. Pengertian Motivasi Kerja.....	96
B. Teori-teori Motivasi.....	100
C. Karakteristik Motivasi .....	108
D. Faktor Mempengaruhi Motivasi .....	109
E. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi	111
<b>BAB VI KEPUASAN KERJA</b> .....	<b>123</b>
A. Pengertian Kepuasan Kerja .....	123
B. Teori tentang Kepuasan .....	125
C. Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	131
D. Dampak Kepuasan Kerja .....	136
E. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	137
<b>BAB VII KOMITMEN GURU DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI</b> .....	<b>147</b>
A. Kompetensi Guru.....	147
B. Karakteristik Kompetensi.....	163
C. Kategori Kompetensi.....	165
D. Konsep Kompetensi .....	171
E. Implementasi Sertifikasi Pendidik .....	237
F. Pengaruh Komitmen Terhadap Kompetensi Guru --	270
<b>BAB VIII KOMITMEN GURU DALAM PENINGKATAN DISIPLIN KERJA</b> .....	<b>287</b>
A. Pengertian Disiplin.....	290
B. Pentingnya Disiplin Kerja .....	271
C. Jenis-jenis Disiplin .....	293



*Komitmen Membangun Pendidikan  
(Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)* \_\_\_\_\_

D. Faktor-faktor Mempengaruhi Disiplin-----	294
E. Pelaksanaan Disiplin -----	301
F. Pengaruh Komitmen Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Guru-----	302

**BAB IX KOMITMEN GURU DALAM PENINGKATAN  
KINERJA MENGAJAR ----- 312**

A. Kinerja Guru -----	312
B. Indikator Kinerja Guru -----	317
C. Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja Guru-----	317
D. Penilaian Kinerja Guru-----	319
E. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Guru -----	325

**DAFTAR PUSTAKA ----- 352**

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.	Type Komitmen Organisasi -----	13
Gambar 2.	Teori Jalur Sasaran <i>Orgnaizational Behaviour, Improving Performance and Commitment in the Workplace</i> -----	19
Gambar 3.	Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Organisasional-----	20
Gambar 4	Efektivitas Kepemimpinan -----	40
Gambar 5	Kombinasi Pemimpin dan Kematangan Bawahan -----	50
Gambar 6.	Teori Motivasi Jenjang Kebutuhan Maslow---	101
Gambar 7	Perluasan Diagram Situasi Motivasi -----	106
Gambar 8	Empat Variabel Kinerja -----	106
Gambar 9	Teori Model Dua Faktor pada Motivasi -----	107
Gambar 10	Faktor yang Mempengaruhi Motivasi -----	109
Gambar 11	Teori <i>the Value-Percept</i> dari Kepuasan Kerja---	132
Gambar 12	<i>Antecedents and Consequences of Job Satisfaction and Organizational Commitment</i> -----	133
Gambar 13	<i>Determinant of Employee Satisfaction and Dissatisfaction</i> -----	139



## BAB I

# PENDAHULUAN

Isu dan permasalahan yang menyangkut dengan guru masih menjadi bahasan yang penting dan krusial di Indonesia terutama sejak tahun 1998. Salah satu aspek penting dari permasalahan yang dihadapi guru saat ini adalah tentang komitmen organisasi yang belum sesuai dengan harapan. Begitu penting dan krusialnya isu tentang komitmen organisasi guru, maka Bank Dunia (*World Bank*) telah memasukkan masalah tersebut ke dalam pembahasan khusus yang secara terus menerus dilakukan dengan melibatkan banyak pihak, seperti Departemen Pendidikan Nasional, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dan Bank Dunia itu sendiri.

Salah satu alasan mengapa komitmen organisasi guru dijadikan sebagai pembahasan utama oleh Bank Dunia, hal ini disebabkan karena tinggi rendahnya kualitas pendidikan sebagian besar ditentukan oleh faktor komitmen organisasi guru. Sekolah sangat membutuhkan guru-guru yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar sekolah itu dapat terus bertahan serta dapat meningkatkan kualitas baik proses maupun lulusan yang dihasilkannya. Guru yang memiliki komitmen organisasi tinggi adalah mereka yang lebih stabil secara emosional dan lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga pada akhirnya dapat menjadi *triger* (pemicu) bagi pencapaian tujuan pendidikan. Komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi.

Komitmen organisasi berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah. Secara faktual komitmen organisasi yang ditunjukkan guru melalui kinerjanya di sekolah dapat dikatakan masih belum baik. Rendahnya komitmen organisasi yang terwujud ke dalam kinerja guru secara langsung atau tidak merupakan pengaruh yang disebabkan oleh krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia kurun waktu 1998. Hal ini sesuai dengan laporan Bank Dunia yang bertajuk, "*Education in Indonesia: from Crisis to Recovery*" tanggal 23 September 1998.

Secara empirik banyak ditemukan kenyataan bahwa aspek yang terkait dengan pengembangan guru, kepala sekolah, dan staf yang terjadi di sekolah-sekolah sangat memprihatinkan karena sangat kurang mendapatkan pembinaan secara sistematis dan berkesinambungan dari pihak-pihak yang berkompeten. Keadaan yang belum menguntungkan ini akan berdampak secara psikologis terhadap para guru itu dalam melaksanakan tugas-tugasnya, di mana mereka menganggap bahwa pekerjaan menjadi guru tidak bisa memberikan kepastian kecukupan secara material. Karena itu, masih banyak guru yang mengajar tetapi pada waktu yang bersamaan juga melakukan aktivitas lain yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan proses pembelajaran.

Komitmen organisasi guru menjadi sebagai sebuah faktor determinan yang sangat penting untuk ditingkatkan semaksimal mungkin guna mencapai efektivitas pendidikan. Akan tetapi dalam kenyataannya masih ditemukan beberapa fakta empiris yang menjadi masalah dan sekaligus hal ini menjadi faktor penghambat pencapaian proses pembelajaran yang berkualitas di sekolah. Kesejahteraan yang diterima oleh para guru belum sepenuhnya dapat mensejahterakan mereka. Tingkat kesejahteraan guru tergolong rendah, bahkan amat rendah, tidak setara dengan pengabdian yang diberikannya. Jumlah gaji yang diterimanya jauh di bawah kebutuhan minimal untuk hidup guru bersama keluarganya. Keadaan ini berlaku untuk semua guru pada semua tingkat pendidikan dan terjadi di

semua daerah. Kesejahteraan guru yang rendah berdampak tidak menguntungkan terhadap motivasi guru termasuk komitmennya di dalam organisasi sekolah dan status sosial profesi keguruan.

Dalam UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) pada pasal 14 ayat 1 huruf (a) disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum. Namun sampai dengan saat ini, bagaimana standar kebutuhan hidup minimum seorang guru belum diatur sebagaimana mestinya. Bahkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, tidak ada satu pasal pun yang mengatur bagaimana standar penghasilan guru. Padahal dalam ketentuan penutup UUGD disebutkan bahwa semua peraturan perundang-undangan yang diperlukan untuk melaksanakan UUGD harus diselesaikan selambat-lambatnya 18 (delapan belas) bulan sejak UUGD diberlakukan.

Aspek-aspek dari kesejahteraan guru umumnya masih jauh dari keadaan yang ideal. Gaji guru rendah, bahkan lebih rendah daripada pekerjaan lain dengan tingkat pendidikan yang sama atau bahkan dengan pendidikan yang lebih rendah. Kenaikan pangkat yang menjadi hak semua guru seringkali kurang lancar karena terhambat oleh ketatnya birokrasi yang memperlakukan guru-guru secara kurang proporsional dan *look down*. Untuk bisa naik pangkat, banyak biaya dan energi yang mesti dikeluarkan oleh guru. Selanjutnya, rasa aman dalam menjalankan tugas juga masih belum terjamin sepenuhnya karena berbagai perlakuan yang tidak *fair* terhadap guru yang kemudian mengganggu konsentrasinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

Guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan mereka berada di titik sentral dari setiap usaha reformasi pendidikan yang diarahkan pada berbagai perubahan yang diinginkan. Setiap usaha peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan, seperti pembaharuan kurikulum, pengembangan metode-metode mengajar, penyediaan sarana

dan prasarana hanya akan berarti apabila melibatkan guru secara optimal.

Upaya-upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi guru telah banyak dilakukan, misalnya dengan melaksanakan Bimbingan Teknis (BIMTEK) kepada para guru yang dimaksudkan untuk menempa mental agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik dan penuh tanggungjawab. Sedangkan dari pihak sekolah, antara lain dengan penegakkan disiplin kepada semua warga sekolah melalui pelaksanaan tata tertib sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah. Tata tertib sekolah dibuat bertujuan untuk mendisiplinkan semua waga sekolah agar dapat melaksanakan kewajiban serta haknya secara benar. Karena tata tertib sekolah pada prinsipnya berisi tentang aturan-aturan yang dibuat dan disepakati secara bersama. Namun upaya-upaya tersebut belum secara signifikan dapat meningkatkan komitmen organisasi guru yang ada sampai saat ini.

Berbagai upaya untuk perbaikan yang dilakukan oleh pemerintah melalui *inservice education* seperti pendidikan dan pelatihan maupun pembinaan mental yang berkaitan dengan komitmen organisasi guru. Namun upaya tersebut belum menunjukkan adanya perubahan yang berarti dalam peningkatan komitmen organisasi guru. Atas dasar penjelasan itu perlu diketahui dan dipahami faktor-faktor apa saja yang sangat menentukan atau mempengaruhi komitmen organisasi guru tersebut. Berbagai faktor tersebut dapat disampaikan diantaranya adalah *quality of life* (kualitas hidup), *ability* (kemampuan), budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian, kepuasan kerja, stress, motivasi, etika, dan pengambilan keputusan.

Beberapa faktor sebagaimana diuraikan di atas baik secara teoretis maupun empiris telah terbukti dapat memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kajian tentang komitmen organisasi menjadi sangat penting dan sangat urgen dilakukan, mengingat maju mundurnya pendidikan sangat ditentukan oleh variabel ini. Komitmen

*Komitmen Membangun Pendidikan  
(Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*

---

(loyalitas) ditempatkan menjadi variabel penting karena adanya kepercayaan bahwa komitmen yang meningkat akan meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari organisasi, komitmen organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan yang kuat.



## BAB II

# KOMITMEN ORGANISASI

### A. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan hal yang sangat menarik untuk dikaji secara mendalam. Komitmen merupakan kesadaran yang tinggi dan kompleks dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas akan meningkatkan kesadaran dan mempunyai tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Oleh karena itu komitmen merupakan bagian terpenting dalam organisasi dan memberikan dukungan dan kontribusi yang positif terhadap hasil kerja di dalam suatu organisasi.

Komitmen seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Oleh karena pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan untuk lowongan pekerjaan. Meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang organisasi maupun guru, tetapi belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. *Organizational Commitment is the degree to which*



*employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization.* (Robbins,2008:67).

Komitmen merupakan suatu sikap kerja atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif, keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi. Prayitno (dalam Sagala, 2013:22) mengemukakan bahwa komitmen adalah keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah ia akan melakukan sesuatu atau tidak. Secara etis komitmen menunjukkan kemantapan kemauan, keteguhan sikap, kesungguhan, dan tekad untuk berbuat yang lebih baik. Komitmen berkaitan dengan keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah ia akan melakukan suatu kegiatan. Seseorang yang telah berkomitmen tidak akan ragu menentukan sikap dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil tersebut.

Selanjutnya Sagala (2013:23) mengemukakan jika seseorang memiliki komitmen tinggi akan berguna bagi dirinya sendiri dan juga pada orang lain. Artinya, komitmen merupakan suatu keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah ia akan melakukan atau tidak melakukan sesuatu kegiatan. Seseorang yang telah berkomitmen tentunya tidak akan ragu-ragu untuk melakukan sesuatu.

Selanjutnya Mathis dan Jackson (dalam Sopiha,2008:155) mengemukakan bahwa *organization Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*, artinya komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Luthans (2006:249) mengemukakan bahwa komitmen organisasi juga sebagai sikap, yaitu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung.

Komitmen adalah keterikatan pada tujuan yang akan dicapai sehingga rela untuk berkorban waktu, tenaga, materi dan kemampuan untuk mendapatkannya. Komitmen dapat juga diartikan sebagai sesuatu yang mengatur sendiri (*self generating*). Komitmen adalah suatu keadaan yang tidak dapat dipaksa dan suatu kondisi yang harus dikembangkan melalui perasaan keterlibatan. (Zineldin, Mosad and Johnsson, Patrik, 2000:245).

Seperti dijelaskan George (1990:206) bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan keinginan atau kehendak serius untuk melakukan tindakan atau melaksanakan pekerjaan khusus, dan hal ini terinternalisasi dalam diri. Komitmen dalam diri seseorang akan membuat seseorang mempunyai hasrat yang besar sekali untuk konsisten dalam bertindak, baik dalam membuat keputusan sendiri ataupun dalam berhubungan dengan orang lain. Sehingga tekanan baik yang datang dari dalam diri maupun dari orang lain, tidak membuatnya mengubah keputusan dan arah tindakan yang akan dilakukannya.

Organisasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem sosial yang mengejar tujuan khusus, yang anggota-anggotanya berperan memberikan pelayanan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Pelayanan anggota organisasi tersebut membutuhkan adanya komitmen mereka, yaitu kesediaan untuk berpihak kepada organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

## **B. Pentingnya Komitmen Organisasi**

Untuk mempertegas eksistensi anggota dalam suatu organisasi. Stoner, Freeman dan Gilbert (1995:6) memberikan definisi organisasi sebagai pola kerjasama antara dua orang atau lebih yang terikat dengan suatu cara yang terstruktur untuk mencapai satu atau seperangkat tujuan tertentu. Tujuan merupakan unsur fundamental dalam organisasi, sehingga tanpa adanya tujuan, maka tidak beralasan suatu organisasi itu ada. Tujuan tersebut merupakan sesuatu yang harus dicapai oleh organisasi, termasuk oleh anggota-anggotanya.

Staw B.W (2001:110) menyatakan bahwa komitmen akan memberikan dukungan positif terhadap hasil yang diharapkan organisasi seperti terhadap kinerja, menghindari pekerja berhenti dan ketidakhadiran kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, kinerja personil perlu mendapat perhatian dalam hubungannya dengan pengelolaan organisasi.

Hubungan antara organisasi dengan anggotanya juga dijelaskan oleh Simon adalah sebagai suatu pola komunikasi dan hubungan yang rumit dalam sekelompok manusia. (Widyaningrum, 2012:355). Pola komunikasi memberikan banyak informasi kepada setiap anggota kelompok tentang sejumlah asumsi, tujuan dan sikap yang masuk ke dalam keputusannya serta memberinya seperangkat pengharapan tetap dan terpadu yang dapat dihayati dan dilakukan oleh anggota lainnya.

Menurut Simon (dalam Widyaningrum,2012:357) bahwa hubungan antara anggota dengan organisasinya juga dapat dilihat dari sudut pandang pembentukan struktur dan pengintegrasian, agar manusia dapat bekerja atau bekerjasama di dalam hubungan-hubungan yang saling tergantung satu sama lainnya. Pola hubungan tersebut menyebabkan orang-orang dalam organisasi melakukan kegiatan yang berorientasi pada tujuan organisasi, artinya orang-orang menggunakan pengetahuan dan teknik-teknik yang dikuasainya untuk berintegrasi dalam struktur kegiatan-kegiatan, serta bekerjasama dalam pola saling berhubungan.

Berdasarkan pendapat Simon sebelumnya dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki komitmen berarti mau mengatur dirinya untuk menyesuaikan dengan organisasi tanpa adanya pemaksaan. Komitmen tumbuh melalui perasaan bahwa dirinya harus terlibat pada apa yang menjadi aktivitas-aktivitas organisasi. Dengan demikian secara sadar orang yang memiliki komitmen akan melibatkan dirinya dengan organisasi. Keterlibatannya atas kesadaran sendiri, karena tumbuh dorongan dari dalam untuk mengatur dirinya sendiri.

Selanjutnya Kenneth (2001:126) menyatakan bahwa inti dari komitmen adalah kepercayaan dan kedekatan. Kepercayaan adalah bukti adanya komitmen, tanpa kepercayaan komitmen tidak akan pernah ada. Kepercayaan adalah buah dari komitmen. Organisasi akan memberikan kepercayaan kepada anggotanya karena komitmen anggota kepada organisasi. Adanya komitmen anggota kepada organisasi dan kepercayaan organisasi kepada anggota membuat hubungan keduanya menjadi harmonis, terjadilah keintiman antara anggota dengan anggota maupun antara anggota dengan organisasi. Komitmen meliputi orientasinya terhadap organisasi dalam rangka kesetiiaannya, identifikasinya, dan keterlibatannya.(Robbins, 2008:240):

Seseorang dengan komitmen yang tinggi cenderung memiliki hasrat yang besar untuk tetap di organisasi dan

memiliki kehadiran yang sangat baik sebagai wujud kesetiiaannya terhadap organisasi. Mereka juga memiliki hasrat yang lebih besar untuk mengembangkan tujuan organisasi dan taat terhadap kebijakan organisasi.

Lain halnya dengan pendapat Margaret (1991:290) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan organisatoris yang melekat dari proses identifikasi individu terhadap organisasi di mana ia terlibat. Hal ini, pada umumnya meliputi tiga faktor, yaitu kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan menggunakan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi. Secara ringkas, dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasi, maka orang tersebut akan menggunakan nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilainya.

Richard (1995:136-137) mengemukakan beberapa ciri orang yang memiliki komitmen terhadap organisasi yaitu :

- 1) Kepercayaan dan dukungan terhadap nilai dan tujuan organisasi yang tinggi
- 2) Keinginan berusaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi
- 3) Hasrat untuk memelihara keanggotaan organisasi
- 4) Keinginan kuat untuk tetap jadi anggota
- 5) Kesiediaan untuk tetap berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi
- 6) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Selanjutnya Odiorne (1987:208-209) juga mengemukakan atau menyatakan beberapa ciri-ciri dari komitmen, yaitu:

- 1) Memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain, ia tahu diri, terbuka, toleran, dan bersikap objektif
- 2) Bersikap spontanitas, menerima sesuatu yang baru dan perubahan tanpa merasa panik dan menutup diri
- 3) Cenderung mengutamakan kebersamaan

- 4) Melihat masalah sebagai penyimpangan dari yang seharusnya, dan menerima perubahan untuk memperbaiki sesuatu
- 5) Membangun sendiri pemikirannya, tidak mudah terpengaruh oleh berbagai propaganda. Memiliki motivasi untuk sedapat mungkin agar menjadi yang terbaik.

Kembali merujuk pada pendapat Luthan, bila seseorang memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan suatu kegiatan, maka terdapat kecenderungan bahwa orang tersebut akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Sebagaimana diungkapkan sebelumnya, bahwa orang yang memiliki komitmen terhadap tugasnya, berarti orang tersebut menyukai akan pekerjaan tersebut. Karenanya, seseorang yang melaksanakan pekerjaan yang disukainya tersebut dapat menimbulkan ketahanan dirinya melaksanakan pekerjaan tersebut dan akan menikmati (*enjoy*) dengan pekerjaannya, apalagi pekerjaan tersebut dapat memberikan hasil sebagaimana yang diharapkannya, maka kepuasan akan prestasi kerjanya akan menjadi lebih tinggi. (Luthans, 2006:130).

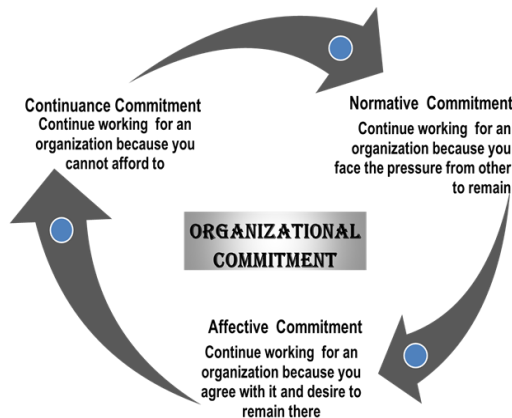
Oleh karena itu, tidak salah apabila Stoner (1992:33-34) menegaskan bahwa kunci penataan kembali organisasi adalah membangun dan memberdayakan komitmen orang-orang untuk merubah organisasi dan cara tindakan mereka. Dengan memenangkan komitmen orang dalam organisasi, berarti mendayagunakan segenap kemampuan orang-orang sehingga orang-orang tersebut dapat mengembangkan strategi-strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Komitmen dapat memelihara minat karyawan terhadap organisasi, membuat karyawan senang melaksanakan tugas-tugas organisasi dan menghabiskan banyak waktu dalam kehidupannya bersama organisasi tersebut. Rintangan utama yang dapat mencegah orang-orang mengubah sikap mereka adalah komitmen, yang terjadi ketika orang-orang merasa suatu komitmen terhadap tindakan tertentu dan enggan berubah.

### C. Jenis-Jenis Komitmen Organisasi

Luthans (2006:131) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk kontribusi psikologis karyawan atau anggota kepada organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Luthans mengemukakan tiga model komitmen organisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. *Affective commitment* meliputi emosional karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* merupakan komitmen yang didasarkan atas biaya-biaya yang menyebabkan karyawan tetap betah tinggal dalam organisasi. *Normative commitment* didasarkan pada norma yang melibatkan karyawan merasa berkewajiban untuk menyatu dengan organisasinya.

Greenberg dan Baron (2008:236) menggambarkan bahwa ketiga jenis komitmen ini pada dasarnya saling terkait. Seperti yang terlihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Type Komitmen Organisasi

Sumber: Greenberg dan Baron, *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008, h. 236.

Hersey dan Blanchard (1996:421-425) mengemukakan lima jenis komitmen organisasi, yaitu komitmen-komitmen terhadap pelanggan, organisasi, diri sendiri, orang, dan tugas.

Selanjutnya masing-masing jenis komitmen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Komitmen terhadap pelanggan, para manajer bekerja keras untuk menyediakan layanan yang bermanfaat bagi pelanggan. Pelanggan didefinisikan sebagai orang yang menguntungkan unit kerja. Dua cara utama manajer mendemonstrasikan komitmen yang kuat kepada pelanggan adalah melayani pelanggan dan membangun arti penting pelanggan.
- 2) Komitmen terhadap organisasi. Manajer secara positif mendemonstrasikan komitmen dalam tiga cara, membangun organisasi (membangun dukungan untuk organisasi dan secara efektif mencegah komentar yang bersifat merusak), mendukung manajemen tingkat tinggi (memperkuat kemampuan organisasi untuk menerapkan keputusan dan mencapai sasaran hasil), dan mengoperasikan nilai-nilai dasar organisatoris.
- 3) Komitmen terhadap diri. Komitmen terhadap diri sendiri dibuktikan dengan tiga aktivitas khusus, bertingkahtaku secara otonomi, membangun diri sebagai manajer, dan menerima kritik yang bersifat membangun.
- 4) Komitmen terhadap orang. Fokusnya adalah kepada tim kerja dan anggota kelompok individual. Manajer menghabiskan waktu dan energi bekerja dengan para bawahan. Secara khusus, tiga aktivitas penting komitmen ini; mempertunjukkan pengenalan dan perhatian positif (membuat orang-orang merasakan dan bertindak seperti pemenang), memberi umpan balik yang membangun (mengambil waktu untuk memandu dan melatih individual untuk meningkatkan performansi), dan melibatkan gagasan yang inovatif (mendemonstrasikan minat orang lain dan menstimulasikan kemajuan individu dan kelompok).
- 5) Komitmen terhadap tugas. Berkonsentrasi terhadap tugas yang perlu dilaksanakan. Komitmen ini dilakukan dengan pemeliharaan fokus yang benar, tindakan yang berorientasi, dan membangun arti penting tugas.



Identifikasi dan identitas setiap individu pada satu organisasi akan menyebabkan orang tersebut memiliki komitmen yang berbeda pula terhadap organisasi. Komitmen seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai ciri yang berbeda-beda tergantung kepada apa yang diinginkannya, sehingga komitmennya akan nampak dari tingkah laku atau perilakunya terhadap organisasinya. Pemahaman terhadap diri sendiri, orang lain dan terhadap organisasi akan meningkatkan komitmen dalam diri seseorang, hal ini akan ditunjukkan dengan senang terhadap pekerjaan, patuh dengan aturan yang dibuat organisasi serta keinginan yang kuat tetap menjadi anggota organisasi.

Selanjutnya Mayer seperti dikutip Sopiah (2008:157) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

- 1) *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional
- 2) *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain
- 3) *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

#### **D. Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan. Griffin (dalam Sopiah,2008:156) mengemukakan komitmen seseorang terhadap organisasi tergantung kepada:

- 1) Dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.
- 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi
- 3) Kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi.

Terciptanya komitmen ditentukan oleh berbagai faktor. Neale dan Northcraft (1991:295) menyatakan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang, yaitu :

- 1) Variabel personal (usia, jabatan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau kontribusi kontrol eksternal atau internal).
- 2) Variabel organisasi (rancangan kerja dan gaya kepemimpinan supervisor)
- 3) Variabel *nonorganizational*, seperti ketersediaan alternatif setelah membuat pilihan awal untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen berikutnya. Membangun komitmen dilakukan dengan menjelaskan dan mengkomunikasikan tujuan dan misi organisasi, menjamin keadilan organisasi.

Komitmen seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya tidak sama setiap orang. Selanjutnya Steers dan Potter (dalam Sagala, 2013:27) mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Karakteristik pribadi meliputi, misalnya usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan
- 2) Kebutuhan berprestasi terdiri dari karakteristik peran atau pekerjaan, karakteristik struktural (berkaitan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi
- 3) Masa kerja/jabatan terdiri dari partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan pegawai serta kontrol organisasi, dan pengalaman kerja.

George dan Jones (dalam Ambarita,2013:7) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah kumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki setiap anggota organisasi tentang organisasinya secara keseluruhan. Secara konsep tiga faktor yang turut memberikan pengaruh terhadap komitmen yaitu :

- 1) Suatu keyakinan yang kuat dalam menerima tujuan-tujuan serta nilai-nilai organisasi
- 2) Kemauan untuk melaksanakan upaya untuk kepentingan organisasi.
- 3) Adanya suatu keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

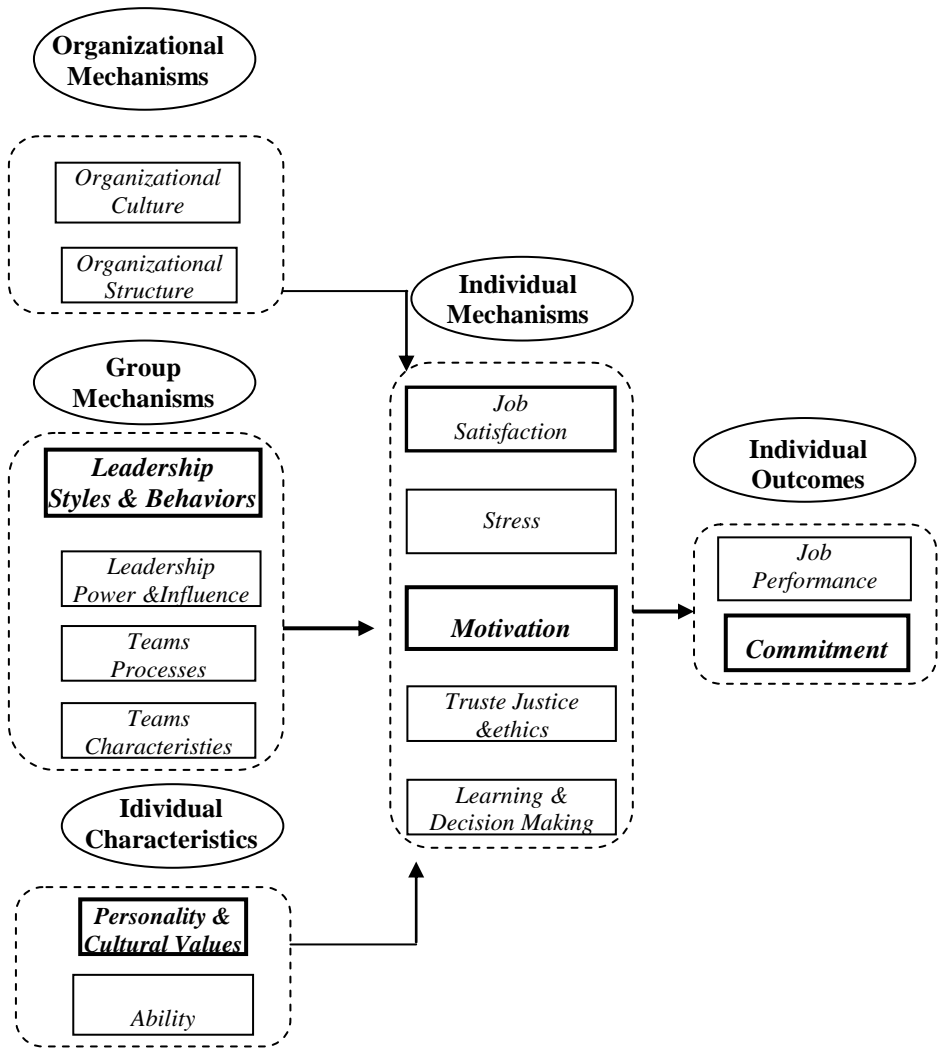
Tanpa ada suatu komitmen, maka tugas-tugas yang diberikan kepadanya sukar untuk terlaksana dengan baik. Komitmen yang tinggi terhadap tugas dapat menghasilkan kualitas kerja yang semakin baik, karena seseorang yang komit dalam tugasnya merupakan kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa terlibat aktif dengan penuh tanggungjawab.

Trisnaningsih (2004:3) mengemukakan jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2003:274) menegaskan bahwa bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Colquitt mengemukakan bahwa *outcomes* individu dalam organisasi yang salah satu dari *outcome*-nya adalah komitmen organisasi. *Outcomes* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri atas kepuasan kerja, stres, motivasi,

kepercayaan, keadilan, etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas budaya organisasi dan struktur organisasi, sedangkan mekanisme kelompok yang terdiri gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan, dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan. (Colquitt, Jason A, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, 2009:8).

Colquitt, LePine, Wasson, (2009:34) mengemukakan bahwa *organizational commitment* dapat dipengaruhi oleh *organizational mechanisms* (mekanisme organisasi), *group mechanisms* (mekanisme kelompok atau grup), *individual characteristics* (karakter individu), dan *individual mechanisms* (mekanisme individu). Selanjutnya dapat dilihat dalam gambar skema berikut.



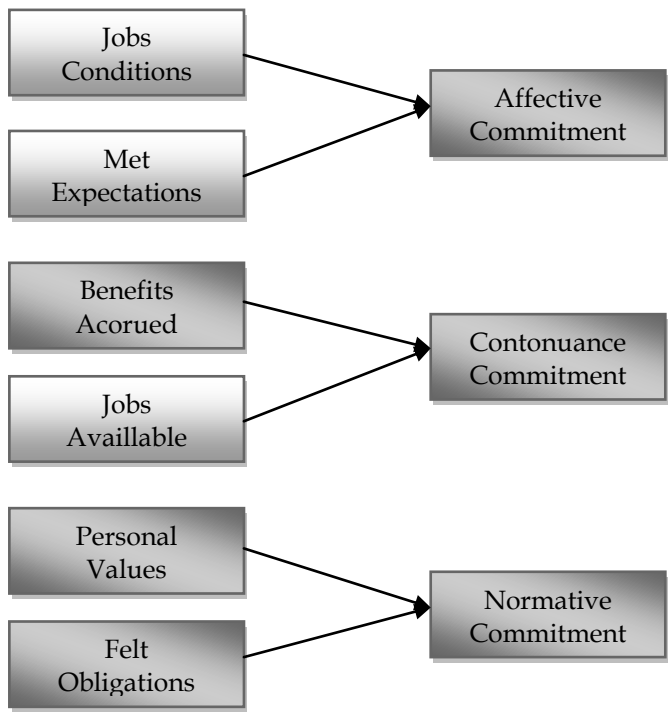
Gambar 2. Teori Jalur Sasaran Menurut Colquitt, LePine, Wesson.

Sumber: Jasson A Colquitt. , Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. 2009, *Orgnaizational Behaviour, Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill.

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa *Organization Commitment* (komitmen organisasi) dapat dipengaruhi oleh *motivation* (motivasi), selanjutnya motivasi dapat dipengaruhi

oleh *Organizational Cultur* (budaya organisasi), serta dipengaruhi oleh *Teams Processes* (proses kerja tim).

Menurut spector seperti dikemukakan oleh Sopiah (2008:158) ada beberapa faktor dalam membentuk komitmen organisasi seperti dikemukakan melalui gambar berikut.



Gambar 3. Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Organisasional.

Sumber : Spector,1997 (dalam Sopiah, 2008)

Selanjutnya Young seperti dikutip Sopiah, (2008:164) mengemukakan ada delapan faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu:

- 1) Kepuasan terhadap promosi
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Komunikasi
- 4) Kepuasan terhadap kepemimpinan
- 5) Pertukaran ekstrinsik

- 6) Pertukaran intrinsik
- 7) Imbalan instrinsik
- 8) Imbalan ekstrinsik.

Demikian halnya dengan guru, dimana kinerjanya akan semakin baik bila komitmen semakin tinggi pada apa yang menjadi tanggung jawabnya terhadap diri sendiri, siswa dan sekolah. Artinya guru yang memiliki komitmen yang tinggi akan menunjukkan perhatian yang kuat pada prestasi kerjanya dalam melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Hal ini akan ditunjukkan dengan keterlibatannya dalam kepengurusan dan keikutsertaannya dalam segala kegiatan yang dibuat oleh sekolah serta menunjukkan kualitas kerja melalui kemampuan kerja maksimal yang dimiliki serta melaksanakannya dengan tulus dan ikhlas.

Berdasarkan beberapa yang dikemukakan, dapat dikemukakan kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan pernyataan seseorang untuk mengabdikan dirinya dalam melaksanakan tugas atas nama organisasi di mana dia bergabung. Komitmen seseorang terhadap organisasi dicirikan dengan mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai organisasi, menggunakan kemampuannya untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang ditugaskan organisasi kepadanya, dan menyatakan untuk tetap tinggal sebagai anggota organisasi. Komitmen kepala sekolah dapat dikategorikan atas lima jenis, yaitu komitmen-komitmen terhadap pelanggan, organisasi, diri sendiri, orang, dan tugas.



## BAB III

# KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

### A. Pengertian Kepemimpinan

Makna kata kepemimpinan erat kaitannya dengan makna kata memimpin. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam praktik organisasi, kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Sangat banyak variabel-variabel yang mengandung arti yang terkandung dalam kata memimpin itu. Hal ini memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. (Wahyosumidjo, 2001:349).

Terry (1983:327) mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Selanjutnya Gibson & Donnelly (1997:334) memberikan definisi kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Hersey dan Blanchard (1996:83) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan, sebagaimana yang dikemukakan



Hersey dan Blanchard “*Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives*”. Kepemimpinan tidak hanya ada pada organisasi tapi di mana pun proses mempengaruhi orang lain sudah dikatakan dengan kepemimpinan.

Yukl (2009:8) menjelaskan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Gribbin (1992:9) menjelaskan bahwa *leadership can be described as a process of influence on a group in a particular situation, at a given point individu time, and in a specific set of attain organization objectives, giving them the experience or helping attain the common objectives and statisfaction with the type of leadership provid.* Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mau bekerjasama dengan sukarela dalam situasi tertentu, sehingga anggota termotivasi mengerjakan pekerjaannya dan tidak merasa dipaksa, semua ini dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hersey & Blanchard (1996:86) mengemukakan bahwa *leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal.* Kepemimpinan itu upaya mempengaruhi perilaku seseorang untuk pencapaian tujuan. Jadi seorang pemimpin harus tahu bagaimana cara memfungsikan diri untuk berintegrasi dengan anggotanya sehingga dengan demikian akan lebih mudah mempengaruhi orang lain.

Koontz dkk (1984:306) menjelaskan kepemimpinan adalah *we define leadhershhip as influencing, the art organization process of influencing people so that will trive willingly and enthusiastically toward the achievment of group goals. This concept can be englarged to imply not only willingness to work but also willingnes to work with deal and confidence.* Kepemimpinan merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau bekerjasama secara sukarela demi pencapaian suatu tujuan.

Kemudian Good (1973:313) memberikan pengertian kepemimpinan adalah *the ability and readness to inspire, guide, direct, organization manage other*. Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk memberikan inspirasi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama. Dalam hal ini berarti seseorang yang ingin diakui sebagai pemimpin harus memiliki kelebihan dan kemampuan dalam mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain.

Selanjutnya Nur (1995:15) memberikan pengertian kepemimpinan merupakan suatu proses atau setiap usaha, kapan saja, untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain, perorangan atau kelompok, tanpa harus dibatasi oleh suatu konteks organisasi demi tercapainya suatu maksud. Baik itu maksud perorangan maupun tujuan kelompok atau organisasi, dan tercapainya tujuan-tujuan dengan cara yang penuh pengertian dan sukarela. Nawawi dan Martini (2010:36) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bisa bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Anoraga (2001:76) menjelaskan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti keinginan-keinginan kepemimpinan itu.

Selanjutnya Sutisna (1983:141) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Mintorogo (1996:76) melihat kepemimpinan sebagai suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang tersebut mau mengikuti kehendaknya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Kepemimpinan adalah suatu hubungan yang satu sama lain saling bertukar pendapat dan pemikiran antara pemimpin dengan para pengikutnya, dimana interaksi berlangsung secara terus menerus dengan para anggota dan masing-masing anggota memperoleh manfaat sosial yang saling menguntungkan. (Stogdill, R.M, 1974:216).

Martoyo (1987:101) memaknai kepemimpinan sebagai keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Hersey & Blanchard (2012:94) mengemukakan bahwa *leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives*. Kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Dalam sebuah organisasi baik formal maupun informal, yang dikatakan dengan pemimpin adalah orang yang dipilih, ditunjuk, dan diberikan kepercayaan oleh kelompok atau pengikutnya untuk memimpin dalam rangka mencapai tujuan. Pemimpin yang berada pada organisasi non formal biasanya akan lebih disanjung dan dihormati oleh pengikutnya, karena dia dipilih berdasarkan keinginan pengikutnya. Hal ini bukan berarti pemimpin pada organisasi formal tidak disanjung tapi karena pemimpin pada organisasi formal dipilih atau diangkat oleh pejabat yang lebih tinggi dan pengikut atau anggotanya hanya bisa menerima orang yang akan memimpinya, maka kadang-kadang ada rasa keterpaksaan untuk menghormatinya.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan sesuatu yang harus ada, sebab kepemimpinan merupakan faktor strategis. Artinya tiada organisasi tanpa pemimpin. Cortois (dalam Sutarto,1991:79) menyatakan bahwa kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi panik, sesat, kacau, dan anarki.

Hal ini senada juga diungkapkan Davis (1972:140) yaitu *it has been pointed out that an organization consists of a group of individuals cooperating under the direction of executive leadership toward the accomplishment of certain common objectives*. Organisasi

merupakan sekelompok orang yang bekerja di bawah pengarahan kepemimpinan eksekutif bagi pencapaian tujuan-tujuan.

Umam (2012:122) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Masalah yang selalu terdapat dalam membahas fungsi kepemimpinan adalah hubungan yang melembaga antara pemimpin dan yang dipimpin menurut *rule of the game* yang telah disepakati bersama. Seseorang pemimpin seharusnya selalu melayani bawahannya lebih baik daripada bawahannya. Ia memadukan kebutuhan dar bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya.

Menurut Owens (Danim,2009:41) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada pengikut, tidak ada pemimpin. Dengan demikian pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, memotivasi, dan bekerjasama dengan bawahannya.

Wahjosimidjo (2010:17) mengemukakan bahwa kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Selanjutnya Wahyudi (2012:120) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah proses yang sangat penting dalam setiap organisasi karena kepemimpinan inilah yang akan

menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Kata memimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan. Syafaruddin (2005:156) menegaskan bahwa kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan kapan saja. Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga mau melakukan sesuatu tindakan dengan sukarela untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya Muhaimin (2010:29) menegaskan bahwa secara defenisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari defenisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin.

Kepemimpinan tentu berkaitan dengan proses untuk mempengaruhi orang agar memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok didalam usahanya untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Selanjutnya Sagala (2013:144) menegaskan bahwa dari sejumlah pengertian kepemimpinan tersebut pada pokoknya berkisar pada :

- 1) Perilaku mengarahkan aktivitas
- 2) Aktivitas hubungan kekuasaan dengan anggota
- 3) Proses komunikasi dalam mengarahkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik
- 4) Interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan
- 5) Melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja
- 6) Aktivitas organisasi meningkatkan prestasi, dan sebagainya.

Uraian di atas menjelaskan bahwa pemimpin harus menggunakan kekuasaannya dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya dengan mengeluarkan segala kemampuan dalam menggerakkan bawahannya secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan membimbing, mengarahkan dan memotivasi untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mau bekerjasama dengan sukarela dalam situasi tertentu, sehingga anggota termotivasi mengerjakan pekerjaannya dan merasa tidak dipaksa, semua ini dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi seorang pemimpin itu harus mempunyai bakat kepemimpinan yang kuat, berarti harus menguasai seni atau teknik melakukan tindakan-tindakan seperti teknik memberikan perintah, memperoleh saran, memperkuat identitas kelompok yang dipimpin, memudahkan pendatang baru untuk menyesuaikan diri, menanamkan rasa disiplin di kalangan bawahan serta menghilangkan desas-desus, dan lain sebagainya.

Berdasarkan pengertian-pengertian kepemimpinan di atas, tergambar bahwa kepemimpinan itu adalah :

- 1) Sebagai suatu fokus dari beberapa proses dalam rangka mencapai tujuan
- 2) Sebagai suatu kepribadian, di mana pribadi seorang pimpinan harus menggambarkan pribadi organisasi yang dipimpinnya
- 3) Sebagai seni dalam mengupayakan tercapainya pemenuhan kebutuhan
- 4) Sumber aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi
- 5) Sebagai pemrakarsa dan sebagai pencetus inovasi baru,

untuk lebih efisien dan efektifnya mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Dalam hal ini, Wirawan (2002:18) menjelaskan mempengaruhi adalah proses di mana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktik selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Pemimpin memang sangat diperlukan, Prihatin (2011:99) menegaskan tentang pentingnya pemimpin dikarenakan beberapa alasan diantaranya adalah :

- 1) Karena banyak orang memerlukan figur pemimpin
- 2) Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya
- 3) Sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya

4) Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.

Sebagai seorang pemimpin tentu harus memiliki keterampilan atau apa yang akan dipimpimnya. Davis (dalam Komariah, 2010:178) menegaskan tentang keterampilan kepemimpinan yaitu :

- 1) *Teaching Skills*, diperlukan pemimpin agar ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya.
- 2) *Human Skills*, kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerjasama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pemimpin baik dalam situasi formal maupun informal. untuk membangun realasi yang lebih baik harus dikembangkan sikap respek dan saling menghargai satu sama lain.
- 3) *Conceptual Skills*, pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang mampu memberi solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu persoalan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seorang atau individu yang memiliki kemampuan, potensi khusus, keahlian atau skiil tertentu dan berkualitas, serta mampu mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bersama-sama bekerja atau melakukan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi dan bekerja sama dengan orang lain atau kelompok untuk bertindak dengan penuh semangat sesuai harapan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

## **B. Teori-Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum.



Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Menurut Robbins (Hermaya,2005:129) menyatakan bahwa teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif. Teori perilaku ini tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda dari pendekatan ciri.

Selanjutnya Robbins (2008:130) mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu:

- 1) Dorongan. Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi
- 2) Kehendak untuk memimpin. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain
- 3) Kejujuran dan integritas. Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu
- 4) Kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya
- 5) Kecerdasan. Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat
- 6) Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industry dan hal-hal teknis.

Thoha (2006:31) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan diantaranya teori sifat, kelompok, situasional, jalan kecil-tujuan, social learning. Selanjutnya teori kepemimpinan tersebut dikemukakan penjelasan sebagai

berikut:

1) Teori Sifat (Trait Theory)

Ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

2) Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3) Teori Situasional

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada di sekitarnya.

4) Teori Jalan Kecil – Tujuan

Teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat memuaskan.

5) Teori *Social Learning*

Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbale balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Penjelasan teori kepemimpinan ini melahirkan suatu tinjauan bahwa untuk memimpin seseorang harus memiliki gaya kepemimpinan. Menurut Robbins dalam buku *Management Seven Edition* yang dialih bahasa oleh Hermaya (2005:130) ada beberapa gaya atau *Style* kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, diantaranya:

Selanjutnya Terry (1983:336) menjelaskan enam teori yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu:

1) *The situational theory* (teori keadaan).

Teori ini menyatakan bahwa harus terdapat cukup fleksibilitas dalam kepemimpinan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang berbeda-beda.

Pada teori ini kepemimpinan terdiri dari empat variabel yaitu pemimpin, pengikut, organisasi, serta pengaruh-pengaruh sosial ekonomi, sosial, dan politik.

2) *The personal behavior theory* (teori perilaku pribadi).

Kepemimpinan dapat dipelajari atas dasar kualitas pribadi atau pola kelakuan kepemimpinan. Teori ini menekankan apa yang dilakukan pemimpin yang bersangkutan dalam hal memimpin. Kontribusi penting teori ini adalah bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan sama dalam setiap situasi yang dihadapinya.

3) *The supportive theory* (teori supportif).

Pemimpin mengambil sikap bahwa para pengikut ingin melaksanakan usaha mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka sebaliknya dilakukan dengan jalan mendukung (*support*) usaha-usaha mereka. Untuk maksud tersebut pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu merangsang keinginan setiap pengikut untuk melaksanakan usaha sebaiknya menurut kapasitas masing-masing bekerjasama dengan pihak lain serta mengembangkan keterampilan dan kemampuannya sendiri. Pemimpin melaksanakan pengawasan manajerial secara umum dan mendorong bawahannya untuk menggunakan kreativitas dan inisiatif mereka dalam hal mengerjakan detail daripada pekerjaan mereka.

4) *The sociological theory* (teori sosiologis).

Kepemimpinan merupakan bagian dari usaha-usaha kerja yang membantu aktivitas-aktivitas para pengikut dan berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan di mana para pengikut turut berpartisipasi dalam bidang pembuatan keputusan akhir, dan identifikasi tujuan memberikan arah yang seringkali diperlukan oleh pengikut.

5) *The psychological theory* (teori psikologis).

Menurut teori ini fungsi pokok seorang pemimpin adalah

mengembangkan sistem motivasi yang terbaik. Pemimpin menstimulasi bawahannya untuk melakukan pencapaian sasaran-sasaran organisasi maupun untuk merumuskan tujuan-tujuan pribadi pemimpin. Kepemimpinan yang memotivasi memperhatikan sifat-sifat bawahan seperti pengakuan, kepastian, emosional, dan kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan pengikut.

6) *The autocratic theory* (teori otokratis).

Teori ini menekankan pada perintah-perintah. Paksaan-paksaan dan tindakan-tindakan yang agak semena-mena pada hubungan pemimpin yang bersangkutan dengan bawahan. Pemimpin cenderung memusatkan perhatiannya terhadap pekerjaan, melakukan supervisi ketat agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana dan memanfaatkan pengukuran-pengukuran dalam bidang produksi untuk mencapai tujuannya. Di samping menggunakan perintah yang umumnya dilengkapi dengan sanksi-sanksi.

### **C. Efektivitas Kepemimpinan**

Fiedler dan Chalmers (2012:52) menjelaskan persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu:

- 1) Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin
- 2) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku
- 3) Apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan hal tersebut, maka studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut.

Wahyosumidjo (2010:19) mengemukakan bahwa hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh

kewibawaan, sifat, perilaku, dan situasional. Masing-masing pendekatan tersebut selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*).

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Wahjosumidjo (2010:21) mengemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu:

- a) *Legitimate power* yaitu bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
- b) *Coersive power* yaitu bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.
- c) *Reward power* yaitu bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, dan
- d) *Referent power* yaitu bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.
- e) *Expert power* yaitu bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan, bahkan

menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang pemimpin dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* memungkinkan pemimpin dapat melakukan pembinaan terhadap bawahan, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan.

Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan pemimpin memberdayakan bawahan secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari pemimpin merupakan motivasi berharga bagi bawahan untuk menampilkan performa terbaiknya. Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku pemimpin yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para bawahan.

## 2) Pendekatan sifat (*the trait approach*).

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.

Seperti dinyatakan Purwanto (2007:26) menegaskan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.

Selanjutnya Sutisna (2009:212) mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi

pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan dan tujuan dari pada pengikutnya.

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin. Sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

### 3) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*).

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan. (Yukl, 2009:5).

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah pola aktivitas, peranan manajerial atau kategori perilaku.

### 4) Pendekatan situasional (*situational approach*).

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan

yang bersifat kepribadian dan situasional. (Wahjosumidjo, 2010: 24).

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi di mana peranan itu dilaksanakan.

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial. Dalam kaitan ini Sutisna menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hasil dari hubungan-hubungan dalam situasi sosial, dan dalam situasi berbeda para pemimpin memperlihatkan sifat kepribadian yang berlainan. Jadi, pemimpin dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe pemimpin dalam situasi yang lain dimana keadaan dan faktor-faktor sosial berbeda. (Sutisna, 2009:212).

Lebih lanjut Yukl (2009:5) menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Sementara Fattah berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi. (Fattah, 2004:9).

Fungsi kepemimpinan adalah membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa

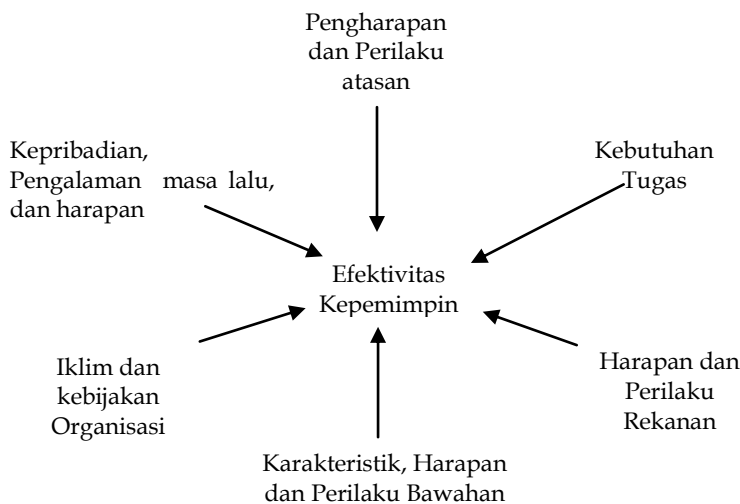


kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan terakhir bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Menurut H. Jodeph Reitz (dalam Fattah, 2004:98-99), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin meliputi:

- 1) Kepribadian (*personality*) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya, cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan/orang.
- 2) Harapan dan perilaku atasan, sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya itu.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai pengetahuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pemimpin.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh, bawahan yang bekerja pada bagian pengelolaan data (*litbang*) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi kepada tugas.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh, kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan, sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam

organisasi. Sikap mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba memperebutkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekan-rekannya. Untuk jelasnya dapat digambarkan secara sederhana seperti gambar berikut :



Gambar 4. Efektivitas Kepemimpinan.

*Sumber : H. Jodeph Reitz, 1981 dalam Fattah : 2004*

Nawawi dan Martini (2010:60) menjelaskan kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya yaitu:

- 1) Fungsi instruktif adalah kemampuan untuk menggerakkan untuk mengerjakan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah dengan baik.
- 2) Fungsi konsultif dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.
- 3) Fungsi partisipasi adalah usaha pemimpin mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik keikutsertaan keputusan maupun melaksanakannya.
- 4) Fungsi delegasi adalah memberikan pelimpahan

wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

- 5) Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Wahjosumidjo (2010:21) mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

Apabila dikaitkan dengan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolahnya maka fungsi kepala sekolah ada tujuh macam yang dikenal dengan istilah EMASLIM yaitu: (1) kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*), (2) kepala sekolah sebagai manajer, (3) kepala sekolah sebagai administrator, (4) kepala sekolah sebagai supervisor, (5) kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*), (6) kepala sekolah sebagai inovator, dan (7) kepala sekolah sebagai motivator. (Ahmad, 2001:41).

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas.

Kepala sekolah yang berkualitas yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey (2010:55) bahwa keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *Conceptual skills, human skills, dan technical skills*. Masing-masing kemampuan atau keahlian dasar itu dapat dijelaskan berikut :

- 1) *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin

melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

- 2) *Human skills*, yaitu kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
- 3) *Technical skills*, yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus, dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin termasuk kepala sekolah.. Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional meliputi :

- 1) Pengetahuan terhadap tugas, di mana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah di mana organisasi atau sekolah tersebut berada
- 2) Seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan
- 3) Seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur
- 4) Seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan rill untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi
- 5) Seorang pemimpin harus mengetahui *layout* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam masalah atau problema yang biasa terjadi
- 6) Seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan keterampilan profesional, meliputi:

- 1) Mampu berfungsi sebagai seorang pendidik
- 2) Mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan
- 3) Mampu mengembangkan silabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran
- 4) Mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar
- 5) Mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan hasil penelitian
- 6) Mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran
- 7) Mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan
- 8) Mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif.

Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata (1997:79) menyatakan bahwa pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yang harus dipenuhi yaitu:

- 1) Mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana
- 2) Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi
- 3) Mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas
- 4) Mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan
- 5) Kondisi fisik yang sehat dan kuat.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya. Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggungjawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

#### **D. Karakteristik Pemimpin**

Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Hakiem (2003:86) mengemukakan ada empat karakteristik atau syarat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu :

- 1) Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saransaran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya
- 2) Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya
- 3) Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya
- 4) Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.

Siagian (2003:63) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan berdasarkan ciri (*traits theory*) memberi petunjuk tentang ciri-ciri pemimpin yaitu:

- 1) Pengetahuan umum yang luas
- 2) Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang

- 3) Kemampuan analitik
- 4) Sifat inkuisitif atau rasa ingin tahu
- 5) Keterampilan berkomunikasi secara efektif
- 6) Kemampuan menentukan skala prioritas
- 7) Rasionalitas
- 8) Keteladanan
- 9) Ketegasan
- 10) Orientasi masa depan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang dipimpin. Keahlian ini terlihat dari sifat, watak dan perilaku yang tercermin dalam setiap tindakan. Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sehingga memiliki pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain terhadap sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

### **E. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan. Dalam arti luas, pemimpin dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan mengandung arti kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tatakrama birokrasi karena kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi dan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Menurut Purwanto (2007:26) gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma-norma

perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinannya untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Thoha (2006:89) menjelaskan perilaku gaya dasar kepemimpinan dalam mengambil keputusan, terbagi atas empat gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Instruksi. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungannya, yang dicirikan oleh komunikasi satu arah, pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang mekanisme pelaksanaan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan proses pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.
- 2) Konsultatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin yang tinggi pengarahannya dan tinggi dukungannya, masih banyak memberikan pengarahannya dan pengambilan keputusan, tetapi diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan mendengar perasaan pengikut, baik berupa ide maupun saran mereka tentang keputusan yang dibuat.
- 3) Partisipatif. Perilaku pemimpin yang tinggi dan rendah pengarahannya, dalam hal ini posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung



jawab dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.

- 4) Delegatif. Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Selanjutnya Wahjosumidjo (2010:21) mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu:

- 1) Perilaku instruktif, komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
- 2) Perilaku konsultatif, pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan *supportif* terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
- 3) Perilaku partisipatif, kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah
- 4) Perilaku delegatif, pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan,

bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Selanjutnya adalah kepemimpinan profetik yaitu model kepemimpinan yang membawa misi kemajuan moral dan spiritual manusia, menanamkan motif-motif kehidupan yang lebih tinggi dan agung, yaitu berupa kualitas kebaikan, keindahan, keadilan, kedermawanan, kehalusan, dan sifat-sifat agung lainnya. Tanda-tanda dari kepemimpinan profetik:

- 1) Pemimpin yang mampu membaca tanda-tanda seperti dapat membaca perubahan, serta memiliki pandangan dan pemikiran yang luas, mampu merumuskan visi misi dan paradigma keilmuan yang jelas dan mantap, mampu mengintegrasikan sains yang diwujudkan dalam kelembagaan/institusi yang dipimpinya, memiliki cita-cita dan visi besar ke depan yang mampu menggerakkan segenap pikiran dan tenaga orang untuk bersungguh-sungguh dalam mewujudkannya
- 2) Pemimpin yang mampu menyatukan dan menyucikan jiwa: mampu mengakomodasi segala keragaman ideologi, paham dan aliran tanpa membedakan satu sama lain, memimpin dengan keteladanan, membuka komunikasi, diplomasi dan terbuka, mampu menciptakan kultur yang *egaliter* tanpa memihak pada salah satu golongan, sikap yang selalu memperjuangkan hak orang lain tanpa pamrih, selalu menjadikan kitab suci dan sunnah sebagai pijakan dalam membangun hubungan antara sesama
- 3) Pemimpin yang mampu mengajarkan pengetahuan: mampu mengkader warganya agar tumbuh rasa memiliki lembaga pendidikan, serta memperjuangkan hingga puncak mereka dapat berkarya, mencerminkan seorang intelektual yang cerdas, kaya imajinasi, dan konsep cemerlang, tidak pernah putus asa dan menyerah dalam usaha menggapai keunggulan dan kualitas pendidikan, sebagai pencerah

institusi dalam memenuhi tuntutan zaman, menghargai ilmu pengetahuan dan peduli terhadap karir akademik, pendidik dengan cara menyekolahkan para pendidik untuk mencapai karir akademik tertinggi, mendorong agar terwujudnya pribadi yang arif dan santun karena ilmu dan spiritual.

Pemimpin yang menjadi pelopor dan *inspirator*: memiliki visi pengembangan pendidikan yang jelas sehingga dapat dijadikan sebagai model bagi pengembangan lembaga pendidikan lainnya, sebagai tempat sasaran bertanya institusi lain untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya, tidak pernah henti berinovasi baik ke dalam maupun ke luar, yang mampu mengangkat citra dan *brand image* lembaga, mampu menjalin kerjasama dengan pihak lain, baik dalam lingkup lokal, regional, nasional maupun internasional,.

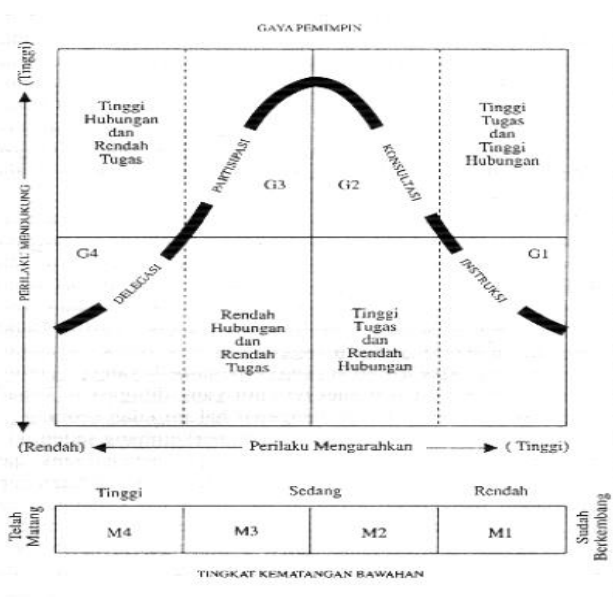
Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain. Thoha (2010:2132) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sagala (2009:15) menjelaskan sejumlah ahli teori kepemimpinan yang menekankan *style* dari pemimpin yang efektif, yaitu kepemimpinan dengan gaya partisipatif, non partisipatif, otokratik, demokratik dan *laissez-faire*. Robbins (2008:179) menjelaskan berdasarkan hasil studi Universitas Iowa yang dilakukan oleh Kurt Lewin dan rekan-rekannya mempelajari 3 gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memutuskan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat

- keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi bawahan.
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam menentukan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.
  - 3) Gaya pemimpin *laissez faire* umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Perilaku kepemimpinan yang dapat diidentifikasi melalui studi tipe kepemimpinan terdiri dari empat tipe atau gaya kepemimpinan yang dimulai dari perilaku yang sangat efektif sampai yang sangat bebas.



Gambar 5. Kombinasi Pemimpin dan Kematangan Bawahan  
 Sumber : Hersey dan Blanchard (1996:181) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (New Jersey: Prentice Hall,inc)

Berdasarkan Gambar dapat dikemukakan bahwa perilaku pemimpin dari masing-masing tingkat meliputi instruktif (*telling*), penawaran (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*). Keempat gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Kesiapan dan kematangan bawahan terdiri dari 4 level kematangan yaitu kematangan rendah (M1), kematangan sedang (M2), kematangan cukup (M3), dan sangat matang (M4).

Dari beberapa pendapat di atas yang diajukan oleh para ahli sebelumnya maka yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahan sehingga memudahkan pencapaian tujuan secara efisien dan efektif dengan indikator-indikator pendelegasian wewenang, perhatian terhadap bawahan, adanya ketauladanan, dan memberikan inspirasi kepada bawahan.

## **F. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan mampu mendorong komitmen organisasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi dapat terus ditingkatkan secara optimal. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya ilmu pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif itu dapat dipelajari.

Pemimpin harus memiliki keahlian dalam memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Pemimpin yang baik dapat menciptakan lingkungan yang dibutuhkan dalam memotivasi para anggota organisasi untuk terus menerus berusaha mewujudkan tujuan.

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berbagai perbedaan dalam ungkapan definisi kepemimpinan sebenarnya terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Pemimpin dalam sebuah organisasi tentunya memiliki peran penting di dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung kepada perilaku dan metode kepemimpinan yang dipraktikkan orang yang menjadi pemimpin organisasi itu. Sejauh mana seorang pemimpin dapat mempengaruhi para bawahannya sangat tergantung kepada sejauh mana ia mampu menempatkan kepemimpinannya di kalangan bawahannya. Dalam proses pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi, maka seorang pemimpin harus memiliki kekuasaan sehingga mampu dalam menggerakkan bawahannya.

Terlaksananya proses kepemimpinan jika didalamnya terjadi proses hubungan dengan orang lain. Kepemimpinan tidak akan ada apabila orang yang dipimpin tidak ada. Oleh karena itu para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin hubungan dengan para pengikut mereka. Jadi seorang pemimpin tidak hanya sekedar memiliki suatu otoritas atau wewenang,

walaupun wewenang itu diformalkan dalam suatu organisasi dan dapat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak berarti bahwa seseorang menjadi pemimpin.

Pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tentu harus mampu dalam memberikan pengaruh terhadap bawahannya dengan melakukan berbagai cara yaitu seperti menggunakan wewenang atau kekuasaan yang dimiliki, sebagai contoh perilaku, menentukan sasaran, memberikan imbalan dan sanksi, mengembangkan struktur organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Mencermati kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin di dalam organisasi, kekuasaan dapat mengarahkan perilaku dan interaksi manusia di dalam organisasi demi untuk mencapai tujuan bersama.

Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi ialah mengerakkan orang-orang dalam organisasi itu. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Beberapa ungkapan juga menegaskan bahwa peran penting pemimpin dalam sebuah organisasi. Diantara penegasan itu adalah bahwa jatuh banggunya suatu organisasi itu ada di tangan pemimpinnya, atau keberhasilan suatu organisasi terletak pada kepemimpinan pemimpinnya.

Hal yang senada dikemukakan oleh Kartono (2008:109) yaitu bahwa manusia modern sekarang ini sangat berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik, yang memiliki keterampilan teknis tinggi, dan sifat sifat kepribadian yang unggul. Demikian pentingnya pemimpin bagi organisasi, jadi selayaknyalah hal itu mendapat perhatian bagi setiap pemimpin dalam organisasi.

Rivai (2004:22) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para anggotanya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku

pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan, karena efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya serta kepuasan karyawan terhadap pimpinannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan tanpa paksaan sehingga bawahan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pimpinannya.

Kepemimpinan bukan hanya berkaitan dengan suatu posisi tertentu, melainkan suatu proses kompleks yang melibatkan interaksi antara pemimpin, lingkungan eksternal, dan bawahan. Kepemimpinan dipahami sebagai proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pemimpin yang berhasil tentu bukanlah pemimpin yang mencari kekuasaan untuk diri sendiri, melainkan mendelegasikan kekuasaan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara bersama. Melalui kejelasan wewenang yang diberikan, tanggung jawab, serta diimbangi dengan sikap disiplin seorang pimpinan diharapkan dapat mengatasi masalah bersama para guru secara efektif dan efisien. Hal itu juga diimbangi oleh interaksi yang positif, yaitu keterampilan utama dalam mengelola sumberdaya manusia.

Kepemimpinan juga merupakan suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dengan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada orang yang



memimpin. Dalam hal ini orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi dari pada dipengaruhi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang pimpinan dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggungjawab dan bijaksana. Dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya.

Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit bersedia menerima status superioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971), (dalam Kreitner dan Kinicki, 2003:65) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Peran penting kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi kepada bawahannya. Secara khusus dalam bidang pendidikan, kepemimpinan berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsideran individual, stimulus intelektual dan inspirasi motivasi diyakini akan

mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan transparansi.

Kepemimpinan tentunya berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Sifat seorang pemimpin memiliki komitmen terhadap tujuan, konsisten mengarahkan petugas, mempunyai wawasan kebangsaan, mempunyai pengetahuan yang luas, menguasai bidang tugas yang dipimpinya, bertindak efektif dan efisien, mempunyai ide, sumber inspirasi, dan menguasai potensi yang ada dalam lingkup kerjanya.

Kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan motivasi kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya kepemimpinan dan motivasi kerja ini dapat mempengaruhi prestasi kerja. Dengan demikian maka prestasi kerja diduga akan cenderung menurun apabila kepemimpinan dan motivasi kerja yang ada yang terlibat di dalamnya menurun. Oleh karena itu jika kepemimpinan dapat diterapkan oleh masing-masing maka secara signifikan akan mempengaruhi terhadap peningkatan dan pencapaian tujuan sebuah organisasi.

Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sebagai seorang pemimpin dalam pendidikan, bahwa kepemimpinan pendidikan harus dapat menentukan arah kemana hendak di bawa dengan cara menjadi pendorong, sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.

Sagala (2009:146) mengemukakan bahwa seni kepemimpinan dalam pendidikan adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya sepenuhhati dan

antusias. Selanjutnya ditegaskan bahwa tingkah laku pimpinan pendidikan dalam menggerakkan organisasi secara efektif adalah melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, memperbaiki unjuk kerja pengajaran, melakukan kepemimpinan pengajaran langsung pada guru dan konselor, meyakinkan bahwa unjuk kerja guru di kelas dievaluasi, dan menjadi model tokoh yang efektif.

Selain itu, kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan kegiatan mencoba untuk mempengaruhi orang lain di sekitarnya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi dengan berhasil mencapai tujuan usaha pendidikan. Peran pemimpin dalam lembaga pendidikan sebagai figur sangat diperlukan dalam mengambil kebijakan dan keputusan sehingga berbagai persoalan dapat diatasi dalam keadaan yang paling rumit sekalipun.

Hal-hal penting yang perlu di catat mengenai komponen kepemimpinan pendidikan adalah:

- 1) Proses rangkaian tindakan dalam sistem pendidikan
- 2) Mempengaruhi dan memberi teladan
- 3) Memberi perintah dengan cara persuasi dan manusiawi tetapi tetap menjunjung tinggi disiplin dan aturan yang dipedomani
- 4) Pengikut mematuhi perintah sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-masing
- 5) Menggunakan *authority* dan *power* dalam batas yang dibenarkan
- 6) Menggerakkan atau mengerahkan semua personel dalam institusi guna menyelesaikan tugas sehingga tercapai tujuan, meningkatkan hubungan kerja diantara personel, membina kerja sama, menggerakkan sumber daya organisasi, dan memberi motivasi kerja.

Untuk memenuhi kriteria kepemimpinan tersebut di atas diperlukan:

- 1) Kepemimpinan yang visioner agar penyelenggaraan pendidikan mampu merespon kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai upaya membangun sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif
- 2) Kepemimpinan yang efektif dalam penentuan kebijakan agar proses pembelajaran yang diselenggarakan pada satuan pendidikan dapat memberi jaminan proses pelayanan belajar yang berkualitas dan juga mutu lulusan yang kompetitif
- 3) Ketepatan pemimpin dalam mengambil keputusan agar semua keputusan yang diambil adalah keputusan yang dibutuhkan, bukan atas keinginan pihak pengambil keputusan
- 4) Pendelegasian agar pembagaaian tugas dalam mensiasati pencapaian target dapat lebih lincah dan lebih terukur sehingga target dapat dipenuhi sesuai yang ditetapkan
- 5) Sikap demokratik yang dikembangkan pemimpin agar terjaga kebersamaan dan semangat yang sama untuk memperoleh keberhasilan dan kesuksesan yang maksimal.

Menurut Wangga (2014:104) bahwa unsur kerja sama tenaga pendidik dan kependidikan dalam satuan pendidikan (sekolah), sangat eratnya dipengaruhi oleh kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah). Kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah) mempunyai kemampuan memberikan dorongan dalam mengajak tenaga pendidik dan kependidikan untuk melaksanakan tugas yang diberikan, melayani peserta didik dengan memegang rambu-rambu olah hati, olah pikir dan olah rasa (inti sebuah revolusi mental)".

Manulang (2006:2-3) mengemukakan bahwa pemimpin pedagogis atau pendidikan memiliki kemampuan dan kekuatan

untuk secara terus-menerus menumbuhkan semangat kelembagaan pada dirinya dan bawahannya. Mampu memberikan pertimbangan rasional, membangun *teamwork* atas dukungan kesadaran emosi serta kebermaknaan holistik sebagai pertimbangan utama. Pemimpin pedagogis memiliki kemampuan untuk mendorong tumbuhnya kerjasama sinergis dan loyalitas institusional yang tinggi melalui dukungan perubahan karakter yang semakin kokoh dan kuat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan, meningkatkan hubungan kerja yang sinergis dan menumbuhkan semangat kerja dengan semua personel dalam pelaksanaan pendidikan di satuan pendidikan, menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya sepenuh hati dan antusias, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Selain itu kepemimpinan pendidikan juga harus berperan aktif dalam kegiatan pengembangan staf, memperbaiki unjuk kerja pengajaran, melakukan kepemimpinan pengajaran langsung pada guru dan konselor, meyakinkan personel sekolah dengan unjuk kerja guru di kelas dievaluasi, memberikan kesempatan kepada guru untuk kreatif dan inovatif, serta menjadi toko teladan yang perlu dicontoh oleh bawahan.

Selanjutnya Makawimbang (2012:30-31) mengemukakan bahwa, syarat yang harus dimiliki pemimpin pendidikan adalah:

- 1) Rendah hati dan sederhana
- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya kepada diri sendiri
- 5) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- 6) Keahlian dalam jabatan.

Sedangkan fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain:

- 1) Pemimpin membantu terciptanya suatu suasana

- persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan
- 2) Pemimpin membentuk kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan
  - 3) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif
  - 4) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin memiliki tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif
  - 5) Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Selanjutnya, untuk tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah, pada pokoknya harus memiliki fungsi-fungsi kepemimpinan pendidikan, antara lain:

- 1) Pemimpin membantu menciptakan suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
- 2) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- 3) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- 4) Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberikan kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

- 5) Pemimpin bertanggungjawab dan mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Berdasarkan penjelasan syarat dan fungsi di atas kepemimpinan pendidikan berfungsi membantu terciptanya suatu suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, serta membentuk kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan dari suatu lembaga/organisasi, menciptakan suatu lingkungan kerja yang damai dan harmonis sehingga sungguh dirasakan oleh semua pihak didalamnya.

Menurut Makawimbang (2012:35) ada 5 model kepemimpinan pendidikan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bagaimana mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensoasialisasikan dan mengimplenentasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang haarrus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Seorang pemimpin visioner mempunyai konsep tentang:

- a) Bagaimana merencanakan masa depan untuk menciptakan pendidikan yang produktif.
- b) Menjadikan dirinya sebagai agen perubahan
- c) Memposisikan sebagai penemu arah organisasi
- d) Pelatih atau pembimbing yang professional
- e) Mampu menampilkan kekuatan pengetahuan berdasarkan pengalaman profesional dan pendidikannya.

Pendidikan dapat dikatakan produktif apabila seorang pemimpin dalam mengelola pendidikannya dapat melakukan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya menerapkan 5 konsep tersebut di atas. Selanjutnya, Stephen R. Covey (dalam

Makawimbang, 2012:136) mengemukakan bahwa sifat-sifat seorang visioner, selain dia mampu melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan ia juga memiliki prinsip kepemimpinan yang berprinsip dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Selalu belajar (terus-menerus).
- b) Berorientasi pada pelayanan.
- c) Memancarkan energy positif.
- d) Mempercayai orang lain.
- e) Selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi.
- f) Hidup seimbang.
- g) Melihat hidup sebagai pertualangan.
- h) Sinergistik.

## 2) Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri sering menekankan intrnalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi.

Seorang pemimpin kharismatik mempunyai daya penarik yang amat besar dan oleh karena itu pada umumnya memiliki pengikut dalam jumlah besar, meskipun para pengikut tersebut sering tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikutnya. Intinya pemimpin yang kharimatik punya kharisma atau talenta tersendiri. Kepemimpinan kharismatik juga memiliki dampak positif maupun negative terhadap para pengikut dan organisasi.

## 3) Kepemimpinan Transformatif.

Tokoh-tokoh motivator Indonesia menggunakan model kepemimpinan transformasional sebagai salah satu konsep pengembangan diri yang sering diajarkan untuk memotivasi dan menciptakan pemimpin ideal, antara lain Tung Desem Waringin, Mario Teguh, Andrie Wongso, dan lain-lain.



Formulasi asli dari teori tersebut di atas mencakup tiga komponen kepemimpinan transformational, yaitu (1) Kharisma, (2) Stimulus intelektual, dan (3) perhatian yang diindividualisasikan.

Dengan demikian seorang kepala sekolah dapat dikatakan menerapkan sumber-sumber daya manusia maupun non-manusia untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah. Olga Epitropika, (2001), mengemukakan ada enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi pendidikan :

- a) Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b) Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
- c) Membangun komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
- d) Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- e) Meningkatkan kepuasan kerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f) Mangurai stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Maka dapat disimpulkan bahwa, model-model kepemimpinan pendidikan di atas sangat mendukung kepala sekolah sebagai implementasi kepemimpinan pendidikan di sekolah dalam menjalankan tugasnya untuk meningkatkan daya juang dan semangat kerja bapak/ibu guru dan pegawai di sekolah . Hal ini diharapkan seorang pemimpin dalam dunia pendidikan (kepala sekolah) perlu dengan bijaksana menggunakan model-model kepemimpinan pendidikan yang ada sesuai kebutuhannya.

Maju dan mundurnya suatu lembaga pendidikan di sekolah adalah sebagai salah satu kunci yang sangat menentukan adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi

oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya yang merupakan kepemimpinan pendidikan. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah hanya sekedar sebagai pemimpin (*leader*) karena masih banyak peranan lainnya. Untuk lingkungan pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan yang fokus pada peningkatan mutu pendidikan.

Sagala (2009:170) mengemukakan bahwa pendidikan sebagai usaha membantu anak didik mencapai kedewasaan, diselenggarakan dalam suatu kesatuan organisasi sehingga usaha yang satu dengan lainnya saling berhubungan dan saling mengisi. Pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan *commitment* dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin pendidikan. Peranan kepala sekolah adalah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika ini sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan supervise pengajaran, konsultasi, dan perbaikan-perbaikan penting guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah memerlukan instrument yang mampu menjelaskan berbagai aspek lingkungan sekolah dan kinerjanya dalam memantau perjalanan kearah masa depan yang menjanjikan.

Menurut Makawimbang (2012:61-62) bahwa Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Selanjutnya Mulyono (2008:144) mengemukakan bahwa kemajuan sekolah akan lebih penting bila memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah karena alasan-alasan sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Karena itu kepala sekolah sebagai fasilitator bagi

pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaharuan.

- 2) Sekolah adalah suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada tingkat ini, kepala sekolah sering dianggap identik, bahkan telah dikatakan bahwasannya wajah sekolah ada pada kepala sekolah. Peran kepala sekolah di sini bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi kependidikan diharapkan melaksanakan fungsinya secara benar yaitu kepala sekolah sebagai manajer, kepala sebagai pemimpin, dan kepala sekolah sebagai pendidik, dan kepala sekolah sebagai staf. Penampilan kerja seorang kepala sekolah yang baik dapat dicontoh oleh para guru, dan pegawai, serta peserta didik. Sejalan dengan itu

Sunarni (2012:419) mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin di satuan pendidikan. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggungjawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Buku Standar Kompetensi Kepala Sekolah, (2007:136) menegaskan bahwa Kepala Sekolah yang kompeten secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, *performance*, dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.

Selanjutnya, MacGilchrist (dalam Usman, 2012:426) mengembangkan sembilan kecerdasan pemimpin yang dibutuhkan sekolah untuk memimpin guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Maka kesembilan kecerdasan kepemimpinan pendidikan tersebut adalah:

- 1) Kecerdasan etika: adil, hormat kepada orang lain, menjunjung tinggi kebenaran, dan bertanggung jawab.
- 2) Kecerdasan spiritual: mencari makna hidup, berakhlak mulai (iman dan takwa).
- 3) Kecerdasan kontekstual: memahami lingkungan lokal, regional, nasional dan global.
- 4) Kecerdasan operasional: berpikir strategis, mengembangkan perencanaan, mengatur manajemen, dan mendistribusikan kepemimpinan.
- 5) Kecerdasan emosional: mengenal diri sendiri, mengenal diri orang lain, mampu mengendalikan emosi, dan mengembangkan kepribadian.
- 6) Kecerdasan kolejal: komitmen terhadap tujuan bersama, mengetahui kreasi, pembelajarn multilevel, dan membangun kepercayaan.
- 7) Kecerdasan reflektif: menyediakan waktu untuk refleksi, evaluasi diri, mempelajari secara mendalam, dan menerima umpan balik untuk perbaikan.
- 8) Kecerdasan pedagogik: mengembangkan visi baru dan tujuan pembelajaran, meningkatkan kompetensi mengajar, sikap keterbukaan di kelas, dan bersikap mendidik.
- 9) Kecerdasan sistematik: memberi contoh model mental, berpikir system, mengorganisasi diri sendiri, dan mengefektifkan jaringan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan (Kepala Sekolah sebagai implementasi) adalah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan dalam pelaksanaan tugas, mempengaruhi dan menggerakkan semua sumber daya organisasi sekolah yang ada untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana denganbaik.

Makawimbang (2012:71) menyatakan bahwa pPada prinsipnya kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkenaan dengan gaya yang ditampilkan, karena tidak satu

gayapun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi sekolah. Seorang kepala sekolah selalu memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan diperlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan yang dipimpinnya. Pada intinya seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah hendaknya memiliki kepemimpinan yang jelas dan tegas sehingga upaya-upaya yang telah direncanakan untuk kemajuan sekolah dapat terealisasi lebih cepat, tepat dan akurat.

Kepemimpinan Pendidikan di satuan pendidikan/sekolah merupakan suatu hal yang umum dilakukan oleh seorang Kepala Sekolah. Hal ini diperkuat dengan adanya tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Model Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang tercermin dalam sifat-sifat yang dimiliki.

Makawimbang (2012:81-87) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan tugasnya seorang kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di satuan pendidikan memiliki tugas-tugas pokok yang dilakukannya setiap hari, diantaranya:

1) Kepala sekolah sebagai Pendidik (*educator*).

Kepala sekolah sebagai pendidik mempunyai tugas dalam 7 aspek penting, yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, membimbing karyawan, membimbing siswa, mengemabangkan staf, mengikuti perkembangan IPTEK, dan memberi contoh Bimbingan Konseling/Karier yang baik.

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer.

Kepala Sekolah sebagai manajer mempunyai tugas penting, yaitu menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.

- 3) Kepala Sekolah sebagai Administrator.  
Kepala Sekolah sebagai Administrator mempunyai tugas penting, yaitu mengelola administrasi KMB dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana dan prasarana, dan mengelola administrasi persuratan.
- 4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor (Penyelia).  
Sebagai supervisor tugas kepala sekolah adalah menyusun program supervise, melaksanakan program supervise, dan memanfaatkan hasil *supervise*.
- 5) Kepala sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin).  
Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat: seperti memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa dengan baik, memiliki visi dan memahami misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.
- 6) Kepala Sebagai Inovator.  
Kepala sekolah sebagai inovator meliputi: memiliki kemampuan untuk mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah.
- 7) Kepala Sekolah Sebagai Motivator.  
Tugas kepala sekolah sebagai motivator antara lain: kemampuan mengatur lingkungan kerja, kemampuan mengatur saranaa kerja, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*).

Siregar (2004:192) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Seorang pemimpin sejati ialah seorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk menjadi pengikutnya. Ia mampu mengajak mereka untuk bergabung dan bergerak bersama. Ia selalu membesarkan hati orang-orang disekitarnya, agar pandangan, tujuan, dan keberhasilannya menjadi lebih luas.

Hanson (1995) dan Kempa (2009) yang dikutip oleh Jasmani dan Syaiful Mustofa, (2013:164) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang menyejukan guru, tidak stress dalam tugas, dan ramah akan membuat guru menjadi senang terhadap kepala sekolahnya, guru senang tinggal di sekolah, dan lebih penting lagi guru akan berusaha meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin. Guru akan merasa terpanggil hati nuraninya untuk melaksanakan tugas. Jika guru telah merasakan bahwa bekerja adalah suatu kewajiban, niscaya guru tersebut akan terpanggil untuk mendalami segala sesuatu dalam rangka peningkatan kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, diduga ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, stress kerja guru, dan kinerja guru.

Sejalan dengan itu, Tiong (1997) yang dikutip Usman, (2012:323) dalam penelitiannya mengungkapkan karakteristik kepala sekolah yang efektif, antara lain:

- 1) Kepala Sekolah yang adil dan tegas dalam mengambil keputusan
- 2) Kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru
- 3) Kepala sekolah yang menghargai partisipasi staf
- 4) Kepala sekolah yang memahami perasaan guru
- 5) Kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan.
- 6) Kepala sekolah yang terampil dan tertib
- 7) Kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien
- 8) Kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin
- 9) Kepala sekolah yang tulus
- 10) Kepala sekolah yang percaya diri.

Selanjutnya, Davis dan Thomas (1989) mengungkapkan karakteristik kepala sekolah yang efektif meliputi :

- 1) Sifat dan keterampilan kepemimpinan
- 2) Kemampuan pemecahan masalah
- 3) Kecakapan sosial
- 4) Pengetahuan dan kompetensi professional.

Selanjutnya Manning dan Curtis (2003:214) mengukur kepemimpinan efektif dengan indikator berdasarkan fakta, menciptakan visi, memotivasi, dan memberdayakan staf.

Menurut Reinhartz dan Beach, 2004 (dalam Usman, 2012:324) menyatakan ciri-ciri kepemimpinan di abad ke- 21, antara lain:

1. Kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama
2. Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan anggota komite sekolah
3. Kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama
4. Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya
5. Kepemimpinan yang dimulai dengan intropeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu
6. Kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan sifatnya serta mau berbagi informasi
7. Kepemimpinan yang melibatkan semua sumber daya manusia di sekolah, mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Berdasarkan beberapa uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan yang berhasil memberikan pelayanan berkualitas, kemampuannya mengambil kebijakan yang tepat dan rasional mengenai pengembangan kurikulum, penerapan model dan strategi pembelajaran yang dinamis sesuai tuntutan materi pelajaran, menyusun berbagai program yang mendukung kualitas pembelajaran, dan memenuhi kebutuhan utama yang diperlukan pendidik dalam memberikan layanan belajar pada peserta didik.



Komitmen organisasi adalah sebagai sifat hubungan dengan organisasi di mana dalam komitmen organisasi seseorang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi jika memperlihatkan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kepercayaan terhadap penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Usaha untuk membangun sebuah komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi kemungkinan tetap bertahan di dalam organisasi tersebut dibandingkan dengan guru yang memiliki komitmen organisasi rendah. Ia akan tidak memiliki pendirian dan sikap yang kuat serta tidak dapat menunjukkan sikap yang loyal terhadap organisasinya tersebut.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi seseorang dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi itu melalui mekanisme individual adalah yaitu faktor mekanisme organisasi yang meliputi faktor budaya organisasi dan motivasi kerja, kepuasan kerja, struktur organisasi, faktor mekanisme kelompok meliputi faktor gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim dan karakteristik tim, dan faktor karakteristik individual yang terdiri dari nilai budaya dan personalitas, kemampuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen seseorang dapat tumbuh apabila saat ia merasa bahwa organisasi di mana ia bekerja telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan atas pekerjaan yang telah mereka laksanakan. Perhatian-perhatian yang diberikan organisasinya antara lain berupa gaji yang memadai, promosi jabatan yang sesuai dengan prestasi kerja, *reward* (hadiah) dan bentuk-bentuk perhatian lainnya. Harapan-harapan kerja inilah yang dapat disebut sebagai motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang diembankan kepadanya.



## **BAB IV**

# **BUDAYA ORGANISASI**

### **A. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, pandangan dan cara kerja orang yang ada di dalamnya, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif. Budaya organisasi dipengaruhi oleh visi, misi, serta tujuan organisasi, yang pada akhirnya menjadi ciri khas suatu organisasi yang dapat membedakan dengan organisasi yang lain.

Budaya merupakan perangkat nilai, kepercayaan, dan pemahaman penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Budaya memberikan pola tentang cara berpikir, merasa dan menanggapi, yang menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan dalam kegiatan-kegiatan organisasi lainnya. Organisasi yang sukses memiliki budaya kuat yang dapat menarik, memelihara, dan menghargai orang yang berhasil melaksanakan perannya dan mencapai sasaran.

Setiap individu mempunyai sesuatu yang oleh para psikolog disebut kepribadian. Kepribadian seseorang terdiri dari serangkaian ciri-ciri yang relatif tetap dan mantap. Apabila menggambarkan seseorang sebagai orang yang hangat, inovatif, santai, atau konservatif, berarti itulah gambaran ciri-ciri kepribadian. Demikian pula dengan organisasi juga memiliki aspek kepribadian, yang disebut dengan budaya.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi umum yang dimiliki oleh anggota suatu organisasi dimana setiap orang dalam organisasi tersebut saling mengembangkan terciptanya persepsi yang dimaksudkan. Robbins (2008:479) menjelaskan bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama. Dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos serta praktik-praktik yang telah berkembang sejak lama. Secara keseluruhan, pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku. Dipertegas lagi, bahwa budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan yang perilakunya di dalam organisasi. Sedangkan definisi operasionalnya, budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumberdaya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha menyesuaikan integrasi ke dalam suatu organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan berkembang, serta bagaimana mereka harus bertindak atau seharusnya berperilaku. (Susanto, 1997:3).

Pengertian di atas menggambarkan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi umum terhadap nilai-nilai, norma-norma, praktik-praktik, dan sebagainya yang menjadi pegangan setiap anggota organisasi dalam bersikap dan berperilaku. Nilai-nilai dan norma-norma tersebut diyakini dan diterima bersama sebagai standar untuk melaksanakan tugas.

Robbins dan Coulter (1999:76) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Setiap organisasi memiliki budaya yang menentukan bagaimana anggotanya harus berperilaku. Pada setiap organisasi, ada

sistem atau pola nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktik-praktik yang telah berkembang sepanjang waktu.

Nilai-nilai bersama ini menentukan dalam tingkat yang tinggi, apa yang dilihat para karyawan dan bagaimana mereka menanggapi dunia mereka. Apabila dihadapkan pada sebuah problem, maka budaya organisasi membatasi apa yang dapat dilakukan oleh karyawan dengan menyarankan cara yang benar cara kita melakukan segala sesuatunya disini untuk menggagas, merumuskan, menganalisis, dan menguraikan masalah itu.

Definisi di atas menggambarkan beberapa hal, pertama kebudayaan adalah sebuah persepsi. Individu-individu menyerap budaya organisasi tersebut berdasarkan apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi itu. Meskipun individu-individu boleh jadi memiliki latar belakang yang berbeda atau bekerja pada tingkat-tingkat yang berlainan di organisasi tersebut, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi itu dengan istilah-istilah yang sama. Itulah segi bersama budaya tersebut. *Kedua*, budaya organisasi adalah suatu istilah deskriptif. Budaya itu menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah mereka menyukainya atau tidak. Ini artinya budaya itu bersifat menggambarkan dan bukan menilai.

Sebagian besar definisi budaya organisasi mempertimbangkan penggunaan kata-kata nilai-nilai, simbol-simbol, dan faktor lainnya yang lebih mengkomunikasikan budaya kepada para karyawan. Sehingga budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai yang dimengerti oleh karyawan organisasi tentang tindakan-tindakan yang boleh dan dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima. Gregory dan Griffin (1993:510-514)

Sedangkan Greenberg dan Baron (2008:539) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku, dan harapan yang dibagi oleh anggota organisasi.

Definisi di atas lebih menekankan kepada nilai-nilai, norma-norma, simbol-simbol, perilaku, dan harapan yang

dimengerti dan diterima secara bersama oleh anggota organisasi dan juga mana yang tidak dapat diterima oleh anggota organisasi sehingga menjadi kesepakatan bersama dalam bersikap dan berbuat untuk mengerjakan.

Budaya itu sendiri dapat didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dirajut bersama suatu komunitas. Dalam konteks komunitas organisasi pendidikan dan semuanya saling berhubungan dengan kualitas yang mengungkapkan persetujuan implisit atau eksplisit antara guru, administrator, dan partisipan lainnya bagaimana pendekatan masalah dan keputusan: *"the way things are done around here"*. Berkenaan dengan itu, lebih lanjut Owens menjelaskan bahwa untuk mendefinisikan budaya organisasi dapat dirujuk pada dua tema umum, yaitu norma dan asumsi. (Robert G. Owens, 1995:82).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapatlah dirumuskan ciri khas penting budaya organisasi, di antaranya dapat diterima secara umum, yaitu:

- 1) Peraturan perilaku yang diamati, yakni ketika pengikut organisasi berintegrasi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa umum, terminologi dan upacara ritual yang berhubungan dengan sikap dan rasa hormatnya
- 2) Norma-norma sebagai standar perilaku yang ada termasuk pedoman untuk bekerja
- 3) Nilai-nilai yang dominan yang menghendaki anggotanya untuk berpartisipasi seperti kualitas produk, efisiensi
- 4) Filosofi yang mengatur kepercayaan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan
- 5) Peraturan yakni petunjuk tegas yang berhubungan dengan cara bertindak dalam organisasi
- 6) Iklim organisasi, yakni perasaan menyeluruh yang ditunjukkan oleh penataan fisik, cara anggota berinteraksi dan cara anggota berperilaku dengan pelanggan dan yang lainnya.

Berkaitan dengan budaya organisasi, Hervey & Brown (1992:88) menggunakan istilah *corporate culture* yaitu *a system of shared values and beliefs which interact with an organization's structure, and system to produce behavior norms*. Definisi di atas menggambarkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang terbagi ke dalam nilai dan kepercayaan yang berhubungan dengan struktur organisasi dan sistem untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, amak dapat dikemukakan kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola berbagi atas asumsi-asumsi dasar yang dikembangkan oleh kelompok pada saat mengadaptasi pengaruh dari luar dan mengintegrasikannya ke dalam kelompok. Di mana asumsi-asumsi dasar tersebut telah berfungsi dengan cukup baik dan dianggap valid. Sehingga asumsi-asumsi dasar tersebut dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menerima, memikirkan, dan merasakan untuk penyelesaian masalah kelompok. Kata kunci dari pengertian budaya yaitu berbagi asumsi-asumsi dasar (*shared basic assumptions*) yang meliputi keyakinan dan nilai-nilai.

## **B. Faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak muncul dengan begitu saja, sekali dibentuk tidak begitu saja pula ia menghilang. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum untuk melakukan segala sesuatu di sebuah organisasi yang berlaku sekarang pada umumnya muncul oleh apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Sumber asli budaya organisasi biasanya mencerminkan visi atau misi para pendiri organisasi tersebut. Para pendiri tersebut menetapkan kebudayaan awal dengan memproyeksikan gambaran bagaimana organisasi itu nantinya.

Berkaitan dengan kemunculan budaya organisasi Greenberg dan Baron (2008:542) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu:

- 1) Budaya organisasi dipengaruhi oleh pendiri organisasi
- 2) Budaya organisasi berkembang karena pengaruh pengalaman organisasi dengan lingkungan eksternal
- 3) Budaya organisasi berkembang karena hubungan antara kelompok individu dalam organisasi.

Robbins (2008:77) megemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tujuh dimensi, yaitu:

- 1) Inovasi dan mengambil risiko. Tingkat di mana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian kepada detail. Tingkat dimana para karyaan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil. Tingkat dimana para manajer memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi manusia. Tingkat dimana kegiatan kerja disusun sekitar tim bukan individu.
- 5) Orientasi tim. Tingkat dimana kegiatan kerja disusun sekitar tim bukan individu.
- 6) Agresivitas. Tingkat di mana orang bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerjasama
- 7) Stabilitas. Suatu tingkat di mana kegiatan organisasi menekankan pada usaha untuk mempertahankan *status quo* bukan pertumbuhan.

Dengan adanya budaya organisasi akan memberi organisasi bagaimana berbuat, apa yang dilakukan, dan dimana prioritas dalam melakukan pekerjaan. Budaya juga membantu anggota memenuhi kekosongan antara petunjuk formal dan bagaimana melakukan kerja yang sebenarnya. Berkaitan

dengan penjelasan di atas, Greenberg dan Baron (2008:540) menjelaskan peran budaya dalam organisasi, yaitu (1) *a sense of identity*, (2) *commitment to the organization's mission*, dan (3) *clarify and reinforce standards of behavior*.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan norma yang diyakini dapat dijadikan acuan untuk berperilaku dalam organisasi sehingga memudahkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif, dengan indikator-indikator penegakan disiplin yang baik, adanya kebersamaan, serta penghargaan kerja dan komunikasi.

### **C. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2008:721) menyebutkan terdapat tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dan bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan kelompok, bukannya berdasarkan individu
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.



Ketujuh karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka penilaian terhadap organisasi dengan berdasarkan kepada tujuh karakteristik tersebut di atas akan memperoleh gambaran menyeluruh budaya suatu organisasi. Karakteristik-karakteristik tersebut bukan untuk menilai apakah budaya suatu organisasi itu rendah maupun tinggi. Dalam banyak organisasi, salah satu karakter budaya tersebut kadang muncul di atas yang lain dan biasanya membentuk kepribadian organisasi dan cara kerja anggota organisasi.

Budaya di dalam suatu organisasi, berasal dari pikiran, asumsi, atau kebiasaan seseorang (pemilik organisasi) kemudian ditularkan kepada anggota organisasi lainnya, dan lama-kelamaan menjadi perilaku atau kebiasaan bersama. Istilah pembentukan budaya muncul dengan makna suatu proses terwujudnya suatu budaya pada suatu organisasi. Dengan demikian, pada mulanya budaya organisasi hanya dimiliki oleh pendiri (*founders*) organisasi yang kemudian ditularkan kepada semua personil organisasi.

Selain melalui unsur formal organisasi, budaya organisasi juga terbentuk dari hubungan yang berlangsung secara informal atau lebih dikenal dengan organisasi informal. Organisasi informal muncul karena adanya organisasi formal, yaitu interaksi sosial yang dicirikan dan dipegaruhi oleh keberadaan struktur organisasi. Apabila kita membandingkan berbagai kekuatan yang akan membentuk budaya sekolah yang positif, maka sesungguhnya kita bisa menanyakan kepada para personil sekolah, dalam kondisi apa mereka merasakan nilai, keyakinan, ide, pola pikir dan berbagai unsur budaya lainnya dapat mempengaruhi para personil dengan baik. Tentu saja kondisi sekolah akan berbeda satu sama lainnya, sehingga akan berbeda pula pengaruhnya.

Robbins (2008:729) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat terbentuk melalui tiga cara berikut:

- 1) Para pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan yang berfikir dan merasakan

cara yang mereka tempuh

- 2) Para pendiri mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berfikir dan cara berperasaan mereka
- 3) Perilaku pendiri itu sendiri sbertindak sebagai model peran yang mendorong para karyawan mengidentifikasi diri dengan para pendiri dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

Bila organisasi tersebut berhasil maka visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan, seluruh kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi tersebut. Setelah budaya organisasi terbentuk maka aktifitas-aktifitas di dalam organisasi itu akan mempertahankannya dengan menanamkan pengalaman-pengalaman yang serupa terhadap para anggota organisasi yang baru.

Robbins (2008:730) mengatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang memiliki peran yang sangat penting dalam mempertahankan budaya organisasi, yaitu:

- 1) Seleksi, sejak awal sudah ada penekanan bahwa hanya pegawaipegawai yang memenuhi kriteria (nilai dasar/falsafah, norma dan kebiasaan,) organisasi yang dapat diterima
- 2) Sosialisasi, penanaman norma-norma yang ditetapkan organisasi dapat dilakukan dengan cara membicarakannya dalam rapat-rapat, pertemuanpertemuan lain, atau bahkan dengan alat/media khusus, dan
- 3) Manajemen puncak, pimpinan menjadi pendorong kuat bagi tumbuhnya perilaku bawahan. Pimpinan mesti menetapkan norma-norma perilaku yang dapat diikuti bawahannya. Disamping itu, apa yang dilakukan atasan dapat diobservasi dan dinilai oleh bawahannya.

Dalam konteks perubahan budaya organisasi sebagai suatu keadaan yang dikondisikan maka strategi budaya yang dapat ditempuh adalah dengan mengubah paradigma orang. Paradigma diartikan sebagai seperangkat asumsi mengenai sifat suatu realitas. Mengubah paradigma orang tidaklah mudah karena orang akan berperilaku berdasarkan paradigma yang diyakininya.

Osborne dan Plastrik (dalam Triatna,2005:75) berpendapat bahwa upaya untuk mengubah paradigma dapat dilakukan melalui tujuh hal sebagai berikut: 1) Memperkenalkan anomali dan membantu orang menangkapnya, 2) Menyediakan paradigma baru yang didefinisikan dengan jelas, 3) Membangun keyakinan dalam paradigma baru, 4) Membantu orang untuk melepas paradigma lama, 5) Beri waktu orang berada dalam zona netral, 6) Beri orang dengan batu ujian, 7). Beri jaring pengaman.

Pengalaman orang dalam organisasi akan membentuk kembali diri mereka sehingga pada akhirnya akan membentuk komitmen emosional dan model mental mendalam yang membimbing perilaku setiap orang. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi terbentuk secara terus menerus. Alat yang dapat digunakan untuk mengubah kebiasaan organisasi menurut Osborne dan Plastrik (dalam Triatna,2005:77) adalah sebagai berikut:

- 1) Mempertemukan pegawai dengan orang-orang yang dilayani atau dibantu, baik melalui kelompok fokus, percakapan, atau bekerja pada lini pertama
- 2) Meminta pegawai untuk menjadi pelanggan melewati sistem mereka sendiri sehingga mereka mengalami sendiri dari sudut pandang pelanggan
- 3) Memindahkan pegawai melewati berbagai pekerjaan yang berbeda-beda dalam organisasi
- 4) Membawa orang ke luar dan ke dalam organisasi selama beberapa tahun, untuk memberi pengalaman baru
- 5) Membawa pegawai untuk menerobos batas-batas

- birokratis dengan bekerja atau berdialog bersama
- 6) Membentuk proses formal untuk menarik, mendukung, melindungi dan menghargai perilaku inovatif dalam organisasi pemerintah
  - 7) Mempromosikan perilaku yang diinginkan dalam organisasi dengan memberi imbalan mereka yang menjadi teladan untuk perilaku tersebut
  - 8) Mengikutsertakan sebagian besar, kalau tidak seluruh, pegawai organisasi dalam pertemuan intensif, *retret* (menyendiri)
  - 9) Latihan kelompok intensif jangka pendek di dalam iklim yang bebas dari penghalang
  - 10) Pewarisan pengalaman organisasional dengan cara saling menceritakan pengalamannya untuk membangun kebiasaan
  - 11) Mendesain ulang pekerjaan baik melalui rekayasa ulang proses bisnis, reformasi sistem administrasi, atau pengenalan teknologi baru, mengubah pengalaman pegawai secara permanen.

Budaya organisasi yang kondusif akademik baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan organisasi yang efektif dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkembangkan semangat dalam bekerja. Dengan iklim yang kondusif diharapkan tercipta suasana yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pekerjaan dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan.

#### **D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen**

Budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritualritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya dapat didefinisikan sebagai

berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Pembentukan budaya organisasi ada hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri termasuk komitmen.

Budaya organisasi dalam suatu satuan pendidikan merupakan elemen penting dalam mewartakan dan menjembatani aktivitas orang-orang yang terlibat dan berpartisipasi di dalamnya. Dalam budaya organisasi ini mengenal norma, nilai yang dipahami secara bersama untuk ditaati oleh para anggotanya di mana nilai dan norma yang yakini seringkali berbeda dengan budaya organisasi lainnya. Oleh karena itu budaya organisasi ini menjadi acuan dan pedoman bagi guru untuk bertindak dalam menjalankan tugas serta tanggungjawab berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi dalam organisasi mereka. Bila budaya organisasi ini dapat diikuti dan dilaksanakan secara konsisten maka secara langsung akan mempengaruhi motivasi kerja para anggotanya dalam hal ini para guru yang ada dalam organisasi pendidikan.

Budaya organisasi dianggap sebagai suatu kekuatan yang lembut atau tidak disadari, tetapi mudah disebarluaskan, kehadirannya tidak disadari oleh anggota tetapi dipatuhi oleh anggota-anggotanya. Umumnya budaya berada di bawah ambang kesadaran, karena budaya itu melibatkan asumsi yang menjadi jaminan (*taken for granted assumption*) tentang bagaimana seseorang dapat melihat, berpikir, bertindak dan merasakan serta bereaksi dengan lingkungannya. Maksudnya adalah bahwa dalam suatu organisasi ini terdapat suatu yang secara tidak sadar merupakan hal tidak dapat ditawar-tawar lagi, jarang diperbincangkan, diyakini kebenarannya, diterima sebagai sesuatu yang benar serta tidak dapat dinegosiasi, itulah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu norma dalam organisasi, bersifat informal, tidak tertulis, tetapi secara nyata

besar pengaruhnya dalam membentuk perilaku anggota-anggota organisasi, dan timbul secara langsung dari asumsi-asumsi sebagaimana disebutkan sebelumnya.

Suatu organisasi akan semakin maju dan berhasil selain ditentukan oleh budaya, yang didukung oleh komitmen yang tinggi dari para stakholdernya juga sangat ditentukan oleh kenyamanan, kepuasan dan kepercayaan dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja yang baik tidak akan muncul dengan mudah, kinerja yang baik akan muncul secara intern dalam pribadi manusia sebagai individu, dan secara ekstern dapat dimunculkan melalui stimulus kepada aspek-aspek yang menyebabkan seorang individu mampu melaksanakan tugasnya.

Budaya pada sebuah organisasi termasuk sekolah adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan sekolah. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan terkadang tidak terungkap. Nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat organisasi dalam usaha menjawab tantangan organisasi. Budaya sekolah yang kuat akan mempunyai sifat kompetitif. Sejumlah studi menunjukkan bahwa budaya yang kuat akan sangat membantu kesuksesan organisasi dengan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatannya dan kepuasan dalam bekerja.

Budaya organisasi dalam satu organisasi dapat dirubah. Artinya, perubahan dalam kemajuan suatu organisasi perlu adanya perubahan yang dilakukan oleh organisasi itu, seiring dengan perkembangan situasi dan kondisi, sehingga tidak ada lagi rasa kebosanan diantara anggota dan pimpinan. Pada kondisi yang menguntungkan sekalipun, pimpinan tidak dapat mengharapkan bahwa nilai-nilai budaya yang baru akan diterima dengan cepat sebagai budaya yang kuat. Sebab budaya yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai dianut dengan kuat, ditata dengan jelas, dan dirasakan bersama secara luas yang dapat meningkatkan konsistensi perilaku.

Hasil penelitian Genetzky-Haugen, Mindy (2010) mengemukakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepercayaan antara lain dilakukan oleh Genetzky-Haugen. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi prediktor dan pemberi pengaruh (*influencer*) terhadap kepercayaan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Budaya organisasi sebagai sebuah kerangka pemikiran yang secara konsisten mempengaruhi sikap, nilai, norma berperilaku dan pengharapan pada para anggota dalam suatu organisasi. Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai, keyakinan, dan pengetahuan yang dapat terjadi pada seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, peningkatan budaya organisasi dalam suatu organisasi memungkinkan adanya peningkatan kepuasan kerja kepala sekolah. Peningkatan kepuasan kerja kepala sekolah akan memberi pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasi.

Suatu organisasi tidak akan dapat berkembang apabila tidak melakukan suatu perubahan. Perkembangan organisasi berguna untuk adaptasi dengan lingkungan dengan merubah nilai dan struktur organisasi, serta membuat cara kerja suatu lembaga menjadi lebih sistematis dan efisien. Faktor yang menyebabkan perkembangan suatu organisasi terdiri dari faktor internal dan eksternal, dan dengan mengubah suatu budaya organisasi maka sumber daya manusia yang ada akan menjadi lebih bermutu. Sebuah organisasi mempunyai budaya masing-masing. Hal ini menjadi salah satu pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya sebuah organisasi ada yang sesuai dengan individu atau anggota baru, ada juga yang tidak sesuai. Sehingga seorang individu atau anggota baru harus dapat menyesuaikan diri dengan organisasi tersebut.

Budaya organisasi ini dapat membuat suatu organisasi menjadi terkenal dan bertahan lama. Di sisi lain, permasalahan

muncul ketika ada budaya organisasi yang tak dapat menjadi pendukung organisasi tersebut. Sehingga yang terjadi adalah organisasi tidak berjalan dengan baik dan tidak berjalan sesuai dengan perkembangan zaman. Maksudnya budaya organisasi tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, justru sebaliknya tetap mempertahankan eksistensi budayanya tanpa melihat perubahan dan perkembangan zaman. Dengan demikian, keadaan seperti ini maka individu/ anggota secara tidak langsung tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan. Hal ini merupakan satu diantara faktor lain yang menyebabkan individu atau anggota serta sebuah organisasi tidak berkembang dan maju ke arah yang lebih baik.

Kondisi eksternal organisasi yang sangat cepat berubah merupakan sebuah tantangan dari organisasi untuk dapat hidup terus. Sebagaimana makhluk hidup, organisasi juga harus pandai menyesuaikan diri dengan lingkungannya jika menginginkan untuk hidup dalam usia yang lebih panjang. Ketidakmampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya akan dapat menyebabkan organisasi tersebut mengalami masalah serius, bahkan berakhir kematian (kerugian). Dalam kasus kondisi pendidikan di Indonesia, termasuk yang berkaitan dengan madrasah, perubahan tersebut dapat dilihat pada berbagai hal, mulai dari kebijakan penyelenggaraan dari pemerintah, sampai dengan perubahan hasil perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada di dalamnya. Disamping itu, sekolah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar apabila memiliki ciri-ciri:

- 1) Sekolah madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya.
- 2) Sekolah atau madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri. Dengan demikian, dapat dilihat



bahwa yang ada di dalam suatu sekolah atau madrasah tersebut bukan sesuatu yang terjadi secara alami, dan juga bukan sesuatu yang terjadi secara kebetulan.

Muhaimin (2010: 87-95) mengemukakan bahwa lima bentuk capaian dalam budaya organisasi pembelajar, antara lain:

- 1) Keahlian Pribadi (*Personal mastery*). Keahlian Pribadi (*Personal mastery*) adalah suatu budaya dan norma organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya.
- 2) Model Mental (*Mental Model*) Model Mental (*Mental Model*) adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar. Di sisi lain dapat diartikan sebagai suatu aktivitas perenungan yang dilakukan dengan terus-menerus memperbaiki gambaran gambaran di sekitar, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita.
- 3) Visi Bersama (*Shared Vision*) Visi Bersama (*Shared Vision*) merupakan suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi yang dituju.
- 4) Pembelajaran Tim (*Team Learning*) dan Pembelajaran Tim (*Team Learning*) yaitu suatu keahlian dalam percakapan dan keahlian berpikir kolektif dalam organisasi. Kemampuan di mana membentuk individu-individu cakap dalam percakapan dan cakap dalam berpikir kolektif, sehingganya dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuan sebuah organisasi.
- 5) Pemikiran sistem (*System Thinking*) Pemikiran sistem (*System Thinking*) yaitu kerangka kerja konseptual, di mana suatu cara dalam menganalisis dan berpikir

tentang suatu kesatuan dari seluruh prinsip-prinsip organisasi pembelajar.

Budaya organisasi juga terkait dengan budaya sekolah. Menurut Pidarta (2000:162) selain itu budaya juga sangat berpengaruh dalam pembentukan sekolah yang efektif. Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi punya budaya tersendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya sekolah tidak lepas dari visi dan proses pendidikan yang berlangsung yang menuntut keberadaan unsur- unsur atau komponen- komponen sekolah sebagai bidang garapan organisasi. Unsur-unsur tersebut saling berinteraksi dan memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain, dan adakalanya suatu budaya bisa dipakai terus, juga adakalanya harus diperbaiki dan juga adakalanya harus dibuang untuk diganti dengan budaya baru.

Budaya sekolah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi antara tiga faktor, yaitu sikap dan kepercayaan orang yang berada di lingkungan sekolah dan di luar lingkungan sekolah, norma budaya sekolah dan hubungan antar individu yang ada di sekolah.

Budaya sekolah yang efektif menggambarkan ketiga faktor tersebut berjalan sinergi, sehingga diperoleh program yang rasional dan diimplementasikan berdasarkan nilai kemanusiaan, profesionalisme, dan pemberdayaan. Pada sekolah yang efektif para personel merasakan adanya kepuasan bergaul dan berhubungan satu sama lain dan mereka enggan untuk meninggalkan sekolahnya (komitmen), bukan hanya disebabkan gaji yang memadai, tetapi lebih pada adanya penghargaan yang profesional.

Pengaruh budaya kondusif organisasi yang diciptakan di sekolah merupakan efektivitas sekolah yang dapat diartikan juga sebagai sekolah yang mampu menunjang tingkat keberhasilan kinerja yang merupakan produk kumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan dengan baik. Budaya

organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru itu sendiri.

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini akan diuraikan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks persekolahan. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya.

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Short dan Greer (dalam Zuchdi, 2011:133) mengemukakan bahwa budaya sekolah merupakan keyakinan, kebijakan, norma, dan kebiasaan dalam sekolah yang dapat dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah. Di dalam Depdiknas (2007:7) ditegaskan bahwa budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah.

Menurut Zamroni (2003:149) budaya sekolah adalah kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, norma, ritual, mitos yang

dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah disebut budaya sekolah. Budaya sekolah dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan siswa sebagai dasar mereka dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah. Sekolah menjadi wadah utama dalam transmisi kultural antar generasi.

Langgulung (2007:67) mendefinisikan bahwa budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Sekolah sebagai organisasi memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Dengan demikian, budaya organisasi sekolah merupakan persepsi, pikiran-pikiran, ide-ide, perilaku, kebiasaan dan norma-norma serta peraturan-peraturan yang diyakini dan dijadikan pedoman bagi warga sekolah dalam menentukan arah dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Sebagai suatu organisasi sekolah menunjukkan kekhasan sesuai dengan core bisnis yang dijalankan, yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pembelajaran, yaitu menumbuhkan kembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan.

Budaya sekolah merupakan nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah, yang meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedisiplinan, persaingan dan motivasi. Norma-norma yang diyakini dalam budaya sekolah antara lain kejujuran, keadilan, sopan santun, dan keteladanan. Sikap yang

dimiliki oleh warga sekolah adalah menghargai walau, bersikap obyektif, dan sikap ilmiah. Kebiasaan kebiasaan yang ditampilkan personil sekolah meliputi kerjasama dan tanggung jawab. Sedangkan untuk perilaku yang ditunjukkan terdiri dari kerja keras dan komitmen pada tugas.

Nurkholis (2003:45) mengemukakan bahwa budaya sekolah sebagai pola, nilai-nilai, norma-norma, sikap, ritual, mitos, dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah. Kategori dasar ciri-ciri sekolah sebagai organisasi merupakan fundamental konseptual yang tidak tampak yang terdiri dari nilai-nilai, falsafah, dan ideologi yang berinteraksi dengan symbol-simbol dan ekspresi yang tampak, yaitu :

- 1) Manifest konseptual yang meliputi tujuan dan sasaran, kurikulum, bahasa, kiasan-kiasan, sejarah organisasi, pahlawan organisasi dan struktur organisasi
- 2) Manifestasi perilaku yang meliputi ritual-ritual, upacara-upacara, proses belajar mengajar, prosedur operasional, aturan-aturan, penghargaan dan sanksi, dorongan psikologis dan social, interaksi orang tua dan masyarakat
- 3) Manifestasi dan symbol-simbol materi-visual yang meliputi fasilitas dana dan peralatan, peninggalan-peninggalan, keuangan, motti, dan seragam.

Dengan merujuk pada pemikiran Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang (1) *observed behavioral regularities*, (2) *norms*, (3) *dominant value*, (4) *philosophy*, (5) *rules* dan (6) *organization climate*. Selanjutnya karakteristik tersebut dapat dijelaskan berikut:

1) *Observed behavioral regularities*

Budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati.

2) *Norms*

Budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus atau naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

3) *Dominant values*

Jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Dalam hal ini, Freed (1997) dalam tulisannya tentang *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education* dalam ERIC Digest memaparkan tentang upaya membangun budaya keunggulan akademik pada pendidikan tinggi, dengan menggunakan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, yang mencakup :

- a) *Vision, mission, and outcomes driven*
- b) *Systems dependent*
- c) *Leadership: creating a quality culture*
- d) *Systematic individual development*
- e) *Decisions based on fact*
- f) *Delegation of decision making*
- g) *Collaboration*

*h) Planning for change*

*i) Leadership: supporting a quality culture.*

Dikemukakan pula bahwa “*when the quality principles are implemented holistically, a culture for academic excellence is created.* Dari pemikiran Freed *et. al.* di atas, kita dapat menarik benang merah bahwa untuk dapat membangun budaya keunggulan akademik atau budaya mutu pendidikan betapa pentingnya kita untuk dapat mengimplementasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, dan menjadikannya sebagai nilai dan keyakinan bersama dari setiap anggota sekolah.

#### 4) *Philosophy*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, di dalam Depdiknas (2001) dikemukakan bahwa pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua input-proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input, proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.

5) *Rules*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran. Gaustad (1992) dalam tulisannya tentang *School Discipline* yang dipublikasikan dalam *ERIC Digest 78* mengatakan bahwa : *School discipline has two main goals: (1) ensure the safety of staff and students, and (2) create an environment conducive to learning.*

6) *Organization climate*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. Hay Resources Direct (2003) mengemukakan bahwa: *“oorganizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the “atmosphere of the workplace” and people’s perceptions of “the way we do things here”.*

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat ditegaskan bahwa budaya organisasi sekolah adalah nilai, norma dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh setiap warga sekolah dengan tujuan untuk membentuk karakter sekolah atau memberikan identitas bagi sekolah tersebut.

Karena itu, budaya organisasi dalam sebuah lembaga sekolah sangat penting ditumbuhkembangkan ke arah yang lebih baik dan positif, sehingga dapat memberikan dampak-dampak yang positif juga terhadap semua guru. Berdasarkan uraian di atas maka diduga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi guru. Artinya semakin baik budaya organisasi maka akan



semakin baik pula komitmen organisasi guru. Dengan demikian, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Penjelasan-penjelasan di atas dapat ditarik benang merah bahwa bila norma-norma dan nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi dapat dilaksanakan dengan baik, maka dapat dipastikan bahwa akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi sebagaimana telah dibuktikan secara empiris dalam penelitian ini.



## BAB V

# MOTIVASI KERJA

### A. Pengertian Motivasi Kerja

Steers (1987:78) menyatakan bahwa istilah motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *movere* yang berarti menggerakkan. Berdasarkan kata tersebut, maka dapat dikembangkan lebih banyak definisi atau pengertian tentang motivasi. Ada 3 (tiga) aspek motivasi yang dapat diidentifikasi.

- 1) Motivasi menggambarkan sebuah kekuatan atau energi seseorang yang mampu menggerakkan atau menyebabkan seseorang berperilaku dalam kegiatan tertentu. Biasanya apabila seseorang telah termotivasi, maka ia akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
- 2) Gerakan ini langsung bertujuan pada suatu hal yaitu motivasi yang mempunyai orientasi tujuan yang kuat (*strong objectives*). Seseorang yang memiliki motivasi tinggi, maka ia akan melakukan suatu pekerjaan dengan sekuat tenaga agar tujuan yang ia inginkan dapat tercapai.
- 3) Membantu mempertahankan semangat kerja sepanjang waktu. Aspek motivasi yang diharapkan menjadi faktor berharga pada sistim perspektif kerja bertujuan untuk memahami perilaku manusia pada situasi kerja, sehingga aspek tersebut mengetahui faktor yang paling penting dan berhubungan dengan perilaku pribadi, situasi serta lingkungan kerja; yang selanjutnya dengan menyadari

adanya dorongan kerja, maka sangat membantu untuk memperkuat posisi kerja.

Motivasi menurut Robbins (2008:42) adalah keinginan untuk menggunakan segala bentuk daya upaya (*efforts*) secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan/ditentukan oleh kemampuan usaha/upaya untuk memenuhi kebutuhan pribadi.

Abdorrakhman (2010:86) mengemukakan bahwa istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang dalam bahasa Inggris berarti *to move* adalah kata kerja yang artinya menggerakkan. Motivasi itu sendiri dalam bahasa Inggris adalah *motivation* yaitu sebuah kata benda yang artinya penggerak. Oleh sebab itu ada juga yang menyatakan bahwa *motives drive at me* atau motiflah yang menggerakkan saya.

Sedarmayanti (2011:233) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik. Dari batasan yang diutarakan secara sederhana dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan dimaksud. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja seseorang, agar mereka mau bekerja dengan memberikan semua kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wasson (2009:176) *motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity, and persistence*” yang artinya motivasi merupakan seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar diri pekerja, memulai pekerjaan yang

berhubungan dengan usaha, dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunan. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Wahjono (2010:79) mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun seseorang bergerak itu bergerak karena dua sebab yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan, serta gerak dari refleks secara biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia.

Dubin (dalam Danim, 2009:15) mengemukakan bahwa motivasi sebagai kekuatan komplek yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi. Motivasi diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu dilingkungan dunia kerja atau pelataran kehidupan pada umumnya.

Siagian (2003:137) menegaskan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

Stoner (dalam Wahjono, 2010:79) menegaskan empat asumsi dasar motivasi yaitu:

- 1) Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji.
- 2) Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan dan lain-lain.

- 3) Motivasi bisa habis dan perlu ditambah sewaktu-waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah.
- 4) Motivasi adalah alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Selanjutnya Asrori (2007:183) mengemukakan bahwa pada intinya motivasi dapat diartikan : (1) dorongan yang timbul pada diri seseorang secara disadari atau tidak disadari untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, (2) usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang ingin di capai. Dari dua defenisi ini motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu:

- 1) Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Motivasi jenis ini seringkali disebut dengan istilah motivasi instrinsik.
- 2) Motivasi dari luar yang berupa usaha pembentukan dari orang lain. Motivasi jenis ini seringkali disebut motivasi ekstrinsik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi. Oleh karena itu motivasi yang ditunjukkan seseorang dalam menghadapi situasi berbeda dengan yang ditunjukkan orang lain. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Hal ini terjadi oleh karena perbedaan prinsip dan karakteristik pokok dari motivasi.

Menurut Donald (dalam Sardiman,2009:73) mengemukakan bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*

dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pengertian ini mengandung tiga elemen penting yaitu :

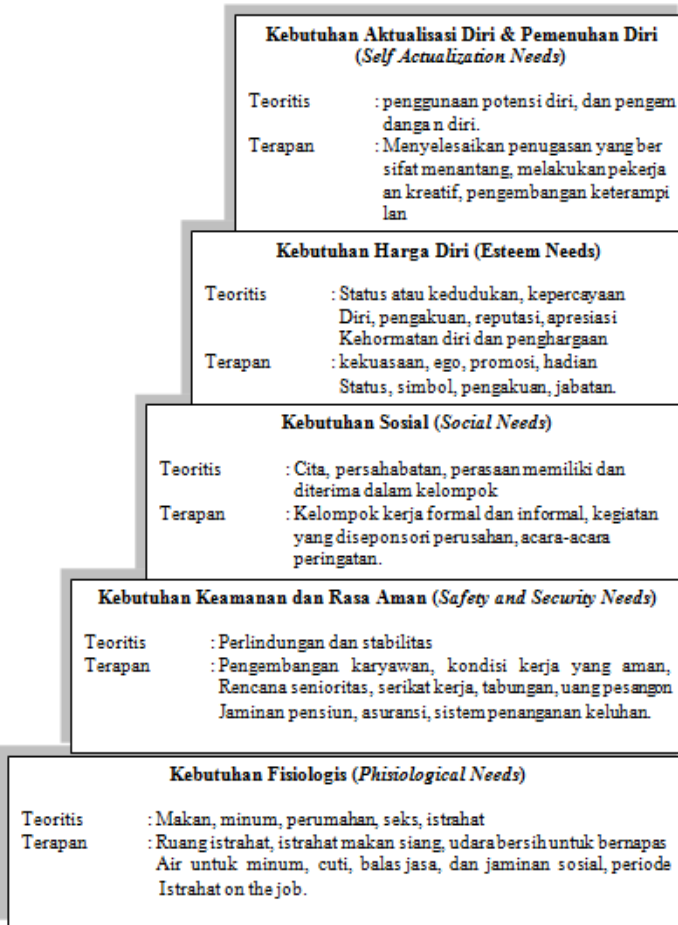
- 1) Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi didalam sistem *neurophysiological* yang ada pada organisme manusia. Karena menyangkut perubahan energi manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia) penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.
- 2) Motivasi ditandai dengan munculnya, rasa/feeling, afeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah-laku manusia.
- 3) Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

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

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang.

Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hirarchi*) dari Maslow yang menyatakan bahwa motivasi kerja ditunjukkan untuk

memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis, baik yang berupa materi maupun non-materi. Secara garis besar tersebut, teori jenjang kebutuhan yang rendah ke yang paling tinggi yang menyatakan bahwa manusia tidak pernah merasa puas, karena kepuasannya bersifat sangat relatif maka disusunlah hirarki kebutuhan. Berikut dikemukakan gambar teori jenjang kebutuhan Maslow sebagai berikut:



Gambar 6. Teori Motivasi Jenjang Kebutuhan Maslow

Sumber: Maslow (dalam Wahjono, 2010:82)

Berdasarkan gambar di atas dapat dikemukakan bahwa kebutuhan pokok manusia sehari-hari misalnya kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya (*physical need*). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah, apabila sudah terpenuhi maka diikuti oleh hirarki kebutuhan yang lainnya. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya (*safety need*).

Kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menjadi anggota kelompok pergaulan yang lebih besar (*social needs*). Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman, dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa (*the need for self actualization*). Kebutuhan tersebut sering terlihat dalam kehidupan kita sehari-hari melalui bentuk sikap dan perilaku bagaimana menjalankan aktivitas kehidupan. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, pujian, penghargaan, dan pengakuan (*esteem need*).

Psikolog Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan model hirarki kebutuhan dari Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs Model*), yang menyatakan bahwa manusia mempunyai tingkatan kebutuhan, di mana kebutuhan tersebut akan diusahakan untuk dipenuhi secara bertahap di dalam pekerjaan mereka. Bertitik tolak dari teori Maslow, jelas terlihat bahwa para pimpinan pada suatu organisasi harus selalu berusaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan para karyawannya. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang paling rendah sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi. Kebutuhan-kebutuhan ini digambarkan pada lima tingkatan kebutuhan. (Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, 2004:273).



Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murray sebagaimana dikutip Anwar (2004:103-104), dapat dikemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain:

- 1) Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- 2) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang nyata serta berupaya untuk merealisasikannya
- 3) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya.
- 4) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan
- 5) Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Sedangkan untuk ciri orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, menurut McClelland (dalam Anwar,2004:104) mengemukakan antara lain:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil dan memikul risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistik
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang nyata pada semua kegiatan yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Newstrom (2007:104) mengemukakan bahwa kebutuhan dasar manusia (*basic need*) yang membuat orang terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan dapat dikenali seperti:

- 1) Motivasi berprestasi (*achievement motivation*) yaitu suatu dorongan untuk mengatasi tantangan untuk maju, dan berkembang menuju pencapaian tujuan.
- 2) Motivasi berafiliasi (*affiliation motivation*) yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain secara

efektif atas dasar sosial.

- 3) Motivasi dengan kekuasaan (*power motivation*) yaitu dorongan untuk mempengaruhi orang, mengendalikan, dan mengubah situasi.

Lebih jauh Clayton Aldefer yang dikutip oleh Newstrom (2007:108) mengemukakan teori yang cukup populer dan memperkuat teori Maslow, yaitu teori ERG yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi 3 (tiga) bagian besar, yaitu:

- 1) Kebutuhan eksistensi (*Existence Needs*): kebutuhan terpenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan
- 2) Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness Needs*): kebutuhan terpenuhi dengan adanya hubungan sosial dan antarpribadi yang berarti
- 3) Kebutuhan pertumbuhan (*Growth Needs*): Kebutuhan-kebutuhan yang terpenuhi oleh seorang pribadi, dan menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Berhubungan dengan hirarki Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan pada Maslow, keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, dan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri. (Newstorm, 2007:108).

Urutan motivasi yang paling rendah sampai motivasi yang paling tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)  
Kebutuhan dasar atau kebutuhan paling rendah dari manusia meliputi: makanan, air minum, tidur, udara, kehangatan, dan kebebasan dari kegagalan.
- 2) Kebutuhan Rasa Aman/Keselamatan (*Security, Safety Needs*)

Kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang dapat mengancam.

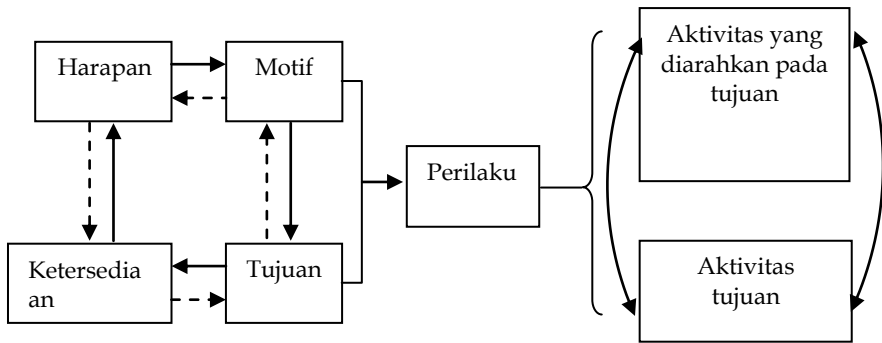
- 3) Kebutuhan Sosial dan Dicintai (*Social, Love Needs*)  
Kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi, dan kasih sayang.
- 4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)  
Kebutuhan atas harga diri seperti kekuasaan, status, dan penghargaan pihak lain.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Selanjutnya atas dasar penelitian yang dilakukan terhadap para ahli teknik dan konsultan, Frederick Herzberg mengembangkan model dua faktor motivasi (*two-factor model of motivation*) pada tahun 1950-an. (Newstrom, 2007:71). Teori ini mengemukakan bahwa faktor hakiki/intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan untuk faktor buatan/ekstrinsik biasanya berhubungan dengan ketidakpuasan di dalam pekerjaan. (Robbin, 2008:36).

Motivasi dibedakan dua macam yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya, sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Motivasi instrinsik lebih kuat dari motivasi ekstrinsik.

Menurut Campbell sebagaimana dikutip Gibson (1996:186-189) menyatakan bahwa teori motivasi terbagi kedalam dua kategori, yaitu: Teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam pribadi yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Sedangkan teori proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Kedua pengelompokan tersebut memiliki implikasi yang penting untuk para manager yang karena pekerjaannya, terlibat dengan

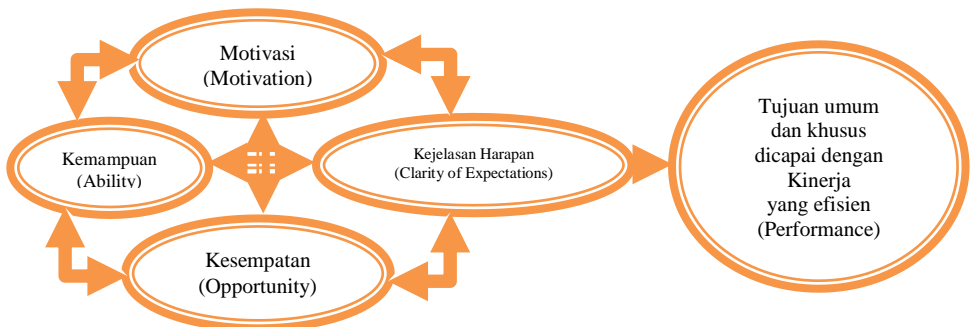
proses motivasi. Hubungan antara motif, perilaku, dan kegiatan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7. Perluasan Diagram Situasi Motivasi

Sumber: Paul Hersey. Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. Fifth Edition. New Jersey. Prentice Hall, Englewood. 1988.

Allen menggambarkan dengan jelas adanya keterkaitan yang erat antara kinerja dan motivasi membentuk suatu persamaan fungsi yaitu  $(P) = f(A, M, E, O)$  yang dapat digambarkan sebagai berikut:

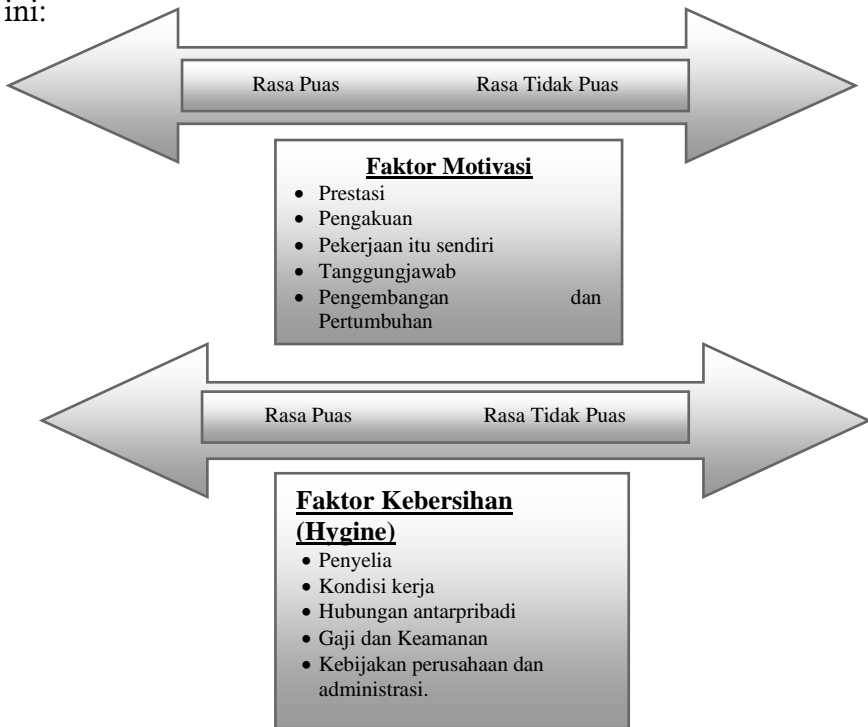


Gambar 8. Empat Variabel Kinerja

Sumber: Robert W. Allen, *A Behavior Known as Performance*. Sidney: The Dryden Press, 2000.

Implikasi penelitian Herzberg terhadap manajemen dan praktik sumberdaya manusia adalah orang mungkin tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras walaupun manajer

mempertimbangkan dan menyampaikan faktor-faktor *higiene* dengan hati-hati untuk menghindari ketidakpuasan karyawan. Herzberg menyarankan bahwa hanya motivator yang membuat para karyawan mencurahkan lebih banyak usaha dan meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh orang lain meragukan apakah dua kelompok faktor tersebut benar-benar berbeda seperti yang diuraikan oleh Herzberg. seperti terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 9. Teori Model Dua Faktor pada Motivasi.

Sumber: Ricky W.Griffin and Ronald J. Ebert, *Business: Seventh Edition* New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.

Teori dua faktor Herzberg ini banyak mendapat kritikan, yaitu dikarenakan metodologi yang digunakan mengharuskan orang melihat pada dirinya sendiri pada masa lampau. Dapatkah orang menyadari bahwa mereka dahulu merasa tidak puas? Faktor-faktor yang berada di bawah sadar tidak

diidentifikasi pada analisis Herzberg. Selanjutnya Korman yang dikutip Husaini juga mengkritik bahwa dengan peristiwa yang baru terjadi menyebabkan orang tidak mampu mengingat kembali kondisi kerja yang paling baru dan dalam metodologinya juga terdapat unsur perasaan. Di samping itu, teori Herzberg kurang memperhatikan pengujian terhadap implikasi motivasi.

### **C. Karakteristik Motivasi**

Selanjutnya Sopiah (2008:169) mengemukakan bahwa pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu:

- 1) Usaha, yakni menunjukkan kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata
- 2) Kemauan Keras, yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan
- 3) Arah atau Tujuan, berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

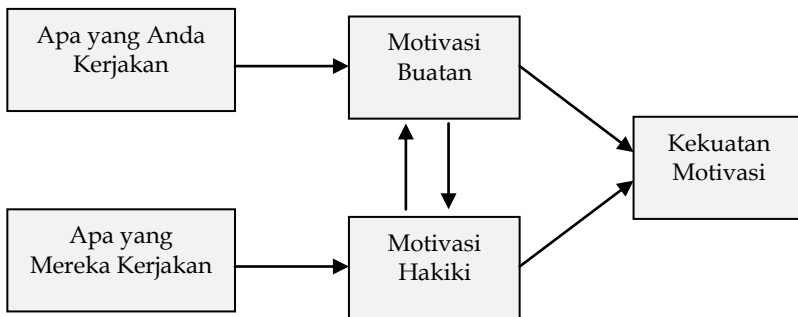
Berdasarkan penjelasan di atas, kita harus mempertimbangkan kualitas setiap intensitas secara bersamaan. Upaya yang diarahkan ke dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya kita lakukan. Maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil dan tujuan yang telah disepakati. Artinya jika seseorang membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia akan terdorong atau termotivasi untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja dapat dilihat melalui dimensi intrinsik dan ekstrinsik.

#### **D. Faktor-faktor Mempengaruhi Motivasi**

Armstrong (1999:69) mengemukakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Untuk memotivasi secara efektif diperlukan:

- 1) Memahami proses dasar motivasi
- 2) Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi
- 3) Mengetahui bahwa motivasi bukan hanya dapat dicapai dengan menciptakan perasaan puas.
- 4) Memahami bahwa, di samping semua faktor di atas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Lebih lanjut diuraikan bahwa motivasi memiliki dua bentuk dasar: Pertama, motivasi buatan (*extrinsic*), yaitu segala hal yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. Kedua, motivasi hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu. Seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 10 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Sumber: Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Judul Asli:A Handbook of Human Resources Management*; terjemahan Sofyan Cikmat dan Haryanto. Jakarta: Elex Media Komputindo,1999.

Motivasi merupakan suatu tenaga atau keadaan yang terdapat di dalam diri manusia yang digambarkan sebagai harapan, arahan, dorongan, dan lainnya. Dorongan dari dalam diri tersebut akan menimbulkan aktivitas atau tindakan. Atasan

dapat menilai untuk mengetahui keinginan seseorang dengan cara tidak langsung. (James H. Donnely Jr., James L. Gibson dan John M Ivancevich. 1998:268).

Selanjutnya Menurut James yang mengutip penelitian McClelland, bila motivasi dihubungkan dengan suatu pekerjaan, maka terdapat tiga jenis motivasi kerja atau kebutuhan yang berhubungan dengan kerja yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), meliputi tanggung jawab pribadi, umpan balik dan berani mengambil resiko
- 2) Kebutuhan akan berafiliasi (*need for affiliation*)
- 3) Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), meliputi pengaruh dan persaingan atau kompetisi.

Sedangkan untuk motivasi kerja, menurut Newstrom (2007:101) yaitu sebagai suatu kombinasi psikologi yang sangat kompleks pada setiap orang. Pada karyawan diuraikan melalui tiga unsur yaitu:

- 1) Petunjuk dan fokus perilaku (*direction and focus of the behavior*): beberapa faktor positif meliputi ketergantungan, kreativitas, ketepatan waktu; sedangkan beberapa faktor disfungsi meliputi keterlambatan, kehadiran, dan kinerja yang rendah
- 2) Tingkatan dalam upaya atau hasil kerja (*level of the effort*): membuat komitmen penuh untuk mendapatkan hasil yang lebih baik
- 3) Penetapan tingkah laku (*persistence of the behavior*): pengulangan dalam pemberian upaya atau hasil kerja yang terlalu cepat.

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang pribadi yang mendorongnya untuk melakukan tindakan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Panji Anoraga dkk (1995:85) adalah sebagai berikut:



- 1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi
- 2) Tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan
- 3) Dengan cara apa kebutuhan dan tujuan tersebut direalisasikan.

Newstrom (2007:103) mengemukakan bahwa kekuatan suatu motivasi merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi seseorang, mengontrol dan merubah situasi. Kekuatan motivasi seseorang diharapkan dapat menciptakan suatu pengaruh untuk lingkungan organisasinya dan keinginan karyawan untuk mengambil setiap risiko kerja.

### **E. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana seseorang menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya.

Berdasarkan penjelasan ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, jadi komitmen organisasi mensyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku. Motivasi sebagai daya penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat

melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan yang tidak memiliki motivasi. Motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan pencapaian kepuasan kerja kinerja.

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor – faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi komitmen.

Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) dimaksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia. Manusia dalam aktivitas kebiasaannya memiliki semangat untuk mengerjakan sesuatu asalkan dapat menghasilkan sesuatu yang dianggap oleh dirinya memiliki suatu nilai yang berharga, yang tujuannya jelas untuk melangsungkan kehidupannya, rasa tentram, rasa aman dan sebagainya.

Hasibuan (2003:167) mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti 'dorongan atau daya penggerak'. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus diberikan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Motivasi kerja merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan persepsi, dan kebutuhan yang terjadi dalam diri seseorang. Motivasi kerja merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang dan mengarahkan perilaku. Pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komitmen. Jika motivasi kerja seseorang semakin tinggi, maka komitmen mereka semakin meningkat pula, jika motivasi kerja menurun akan menurun komitmennya.

Motivasi kerja guru di sekolah menurut Uno (2010:3) tidak dapat diamati secara langsung, namun dapat diinterpretasikan melalui tingkah lakunya. Tingkah laku ini bisa berupa tindakan yang diambil dalam menyelesaikan tugasnya. Motivasi merupakan faktor penggerak yang mempengaruhi tingkah laku manusia. Guru yang memiliki motivasi tinggi dalam pekerjaannya tentu akan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang sebaik mungkin secara efektif dan efisien, sehingga tujuan awal guru yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik. Motivasi ini tentunya memiliki kadar yang berbeda-beda setiap individu. Ada yang memiliki motivasi kerja tinggi, rendah dan sedang, semuanya akan berpengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan.

Selanjutnya Uno (2010:71) mendefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Motivasi kerja guru tidak lain

adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Guru adalah salah satu komponen dalam proses pembelajaran, yaitu ikut dalam usaha pembentukan sumber daya manusia dalam pembangunan. Oleh karena itu, guru merupakan salah satu unsur bidang pendidikan harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

Keberhasilan pekerjaan guru, dapat ditentukan oleh motivasi kinerja yang dimilikinya. Guru yang memiliki motivasi untuk mengajar tinggi cenderung prestasinya pun akan tinggi pula, sebaliknya guru yang motivasi mengajarnya rendah, akan rendah pula cara kerjanya mengajar. Mengapa demikian? Sebab motivasi merupakan penggerak atau pendorong untuk melakukan tindakan tertentu.

Tinggi rendahnya motivasi dapat menentukan tinggi rendahnya usaha atau semangat seseorang untuk beraktivitas, dan tentu saja tinggi rendahnya semangat akan menentukan hasil kerja yang diperoleh. Dalam proses pembelajaran motivasi merupakan salah satu aspek dinamis yang sangat penting. Sering terjadi, dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru, kurang berhasil dalam melaksanakan tugasnya bukan disebabkan oleh kemampuannya yang kurang, akan tetapi dikarenakan tidak adanya motivasi untuk meningkatkan kinerja, sehingga tidak berusaha untuk menggerakkan segala kemampuannya, sebab itu dalam dunia pendidikan, motivasi dimaksudkan untuk memberikan semangat kepada guru.

Dalam melakukan pekerjaan, biasanya seorang guru tidak selamanya hanya dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti pemenuhan keuangan semata, akan tetapi motivasi intrinsik merupakan hal yang tidak dapat diabaikan, seperti kebanggaan akan dirinya dapat melakukan sesuatu pekerjaan yang orang lain belum tentu mampu melakukannya, kecintaan terhadap

pekerjaan itu, atau minat yang besar terhadap tugas dan pekerjaan yang selalu dilakukannya, sebab setiap individu berbeda dengan dorongan motivasi dasarnya, motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha mencapai tujuan, unsur intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha.

Untuk mendapatkan guru yang memiliki motivasi dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah memiliki peranan dengan cara sebagai berikut:

1) Mempercayai staf atau guru

Kepala sekolah sangat penting untuk mempercayai staf atau guru untuk mewujudkan bakat-bakat kreatifnya, tanpa kepercayaan dan sikap saling menghargai, sekolah akan mengalami kombinasi kinerja yang buruk dan moral yang rendah. Kondisi ini akan menyebabkan sekolah terjebak pada situasi krisis dan tidak mampu mendongkrak hasil belajar peserta didik.

2) Mendelegasikan tugas dan wewenang

Dalam upaya pemecahan setiap masalah, kepala sekolah selaku pimpinan tidak perlu memecahkan persoalan tersebut secara langsung, tapi dapat menyerahkan tugas kepada staf atau dewan guru, dengan demikian bila persoalan itu berhasil dipecahkan, guru akan memperoleh kepuasan batin dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan percaya diri.

3) Tanpa toleransi atas ketidakmampuan

Kepala sekolah harus menetapkan standar-standar tertentu, menaati dan memperlakukannya tanpa pandang bulu kepada setiap guru, jika ada guru yang menghambat standar yang akan ditentukan, misalnya guru kurang kreatif dan tidak menunjukkan perbaikan, hal ini akan merugikan sekolah. Kepala sekolah harus mengurangi tanggung jawab guru yang menghalangi

atau memperlambat upaya mencapai keberhasilan tersebut.

4) Peduli dengan staf pengajar

Kepemimpinan kepala sekolah harus senantiasa memperhatikan seluruh staf pengajar yang menjukan prestasi dn sikap yang baik serta memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan bersama.

5) Membangun visi

Kepala sekolah harus mempunyai visi yang jelas tentang sekolahnya, perencanaan yang baik penemuan tujuan secara pasti dan jelas pada pengurutan skala prioritas akan dapat mewujudkan tujuan, hal itu sekaligus dapat menciptakan kesinambungan program kerja sekolah yang terarah. Bagi guru, kepala sekolah yang menciptakan visi secara jelas akan membangkitkan semangat kerja guru untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa motivasi sangat penting karena dengan motivasi dapat diharapkan bagi setiap guru mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Oleh karena itu motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja guru, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan dengan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Hamzah (2011:7) menegaskan bahwa motivasi merupakan konsep hipotetis untuk suatu kegiatan yang dipengaruhi oleh persepsi dan tingka laku seseorang untuk mengubah situasi yang tidak memuaskan atau tidak menyenangkan. Motivasi yang terkait dengan pemaknaan dan peranan kognisi lebih merupakan motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari dalam, seperti minat dan keingintahuan, sehingga seseorang tidak lagi termotivasi oleh bentuk-bentuk intensif atau hukuman, sedangkan motivasi

ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh keinginan untuk menerima ganjaran atau menghindari hukuman.

Selanjutnya Hamzah (2011:9) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik mengidentifikasi tingkah laku seseorang yang merasa senang terhadap sesuatu, apabila ia menyenangi kegiatan itu, maka termotivasi untuk melakukan dan mengulang kembali kegiatan tersebut, ketika menghadapi tantangan ia yakin dirinya mampu, pengaturan diri merupakan bentuk dalam hal memotivasi diri. Konsep motivasi intrinsik berisi:

- 1) Penyesuaian tugas dengan minat
- 2) Perencanaan yang penuh variasi
- 3) Umpan balik atas respon peserta didik
- 4) Kesempatan respon peserta didik yang aktif
- 5) Kesempatan peserta didik untuk menyesuaikan tugas pekerjaannya.

Pada dasarnya sekolah bukan saja mengharapkan guru yang mampu, cakap dan terampil, tetapi mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, kemampuan, kecakapan dan keterampilan guru, tidak ada artinya bagi sekolah, jika para guru tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Oleh karena itu, motivasi sangat penting karena dengan motivasi dapat diharapkan bagi setiap guru mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Dapat dipahami bahwa motivasi sangat berpengaruh dalam memupuk perkembangan jenjang karir dan keberhasilan seorang guru dalam bidang kerja yang digelutinya, guru yang memiliki motivasi untuk mencapai prestasi akan menunjukkan hasil yang baik. Guru yang memiliki motivasi untuk berprestasi cenderung tidak puas akan pekerjaan yang hanya sekedar selesai, melainkan pekerjaan itu harus menghasilkan sesuatu sesuai tujuan serta memiliki nilai lebih, guru yang memiliki

motivasi memiliki dorongan dan keinginan untuk mencapai sesuatu, karena ada kekuatan yang mendorong timbul dari dalam maupun dari luar pribadinya, motivasi tersebut merupakan penggerak utama yang bersumber dari dalam atau luar dirinya untuk berbuat dan memperlihatkan kinerjanya.

Menurut Kartadinata (1995:41-43) bahwa dalam dunia pendidikan problem ini memang masih perlu mendapat perhatian serius gunaantisipasi lebih lanjut. Untuk itu ada beberapa kiat dalam meningkatkan motivasi kinerja yang dapat ditelaah lewat kajian berikut ini:

1) Menyukai pekerjaan

Salah satu sebab terbesar yang mengakibatkan hasil kerja yang buruk dan terjadinya kesalahan-kesalahan adalah karena pegawai tidak lagi peduli dan tidak menyukai apa yang mereka kerjakan. Mereka tidak punya rasa kepedulian untuk memastikan bahwa segala sesuatunya dikerjakan dengan benar dan baik. Bila para pegawai dari hari ke hari melakukan pekerjaan yang sama berulang-ulang, dapat dimengerti bila mereka mulai bosan dan kehilangan kepedulian terhadap pekerjaannya.

Salah satu cara yang dapat ditempuh agar para guru tetap peduli dan menyukai pekerjaannya adalah dengan menghentikan hal-hal yang rutin dan menggantikannya dengan yang lain. Bila seumpamanya seorang guru harus melakukan pekerjaan berbeda tetapi juga berulang-ulang, anda dapat sewaktu-waktu menukar pekerjaan mereka. Dengan cara itu memberikan kesempatan kepada keduanya untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda.

Cara lain untuk meningkatkan minat dan kepedulian guru adalah dengan menjelaskan bagaimana kaitan pekerjaan mereka dengan kegiatan sekolah atau instansi yang berkaitan. Bila guru mengetahui pentingnya apa yang mereka lakukan, biasanya apa yang diperintahkan untuk dikerjakan akan dilakukan dengan baik. Suatu tantangan akan dapat



merangsang minat dan kepedulian. Para guru jarang akan merasa bosan dengan pekerjaan mereka bila mereka tahu bahwa kegiatan yang mereka lakukan memang diperlukan.

Cara lain yang cukup baik untuk membangkitkan motivasi adalah bertanya kepada guru dan meminta mereka mengajukan saran-saran bagaimana caranya dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Mungkin hal ini tampaknya sebagai sesuatu yang tidak berarti cuma minta saran, akan tetapi apa yang anda lakukan adalah melibatkan guru langsung dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Kadang-kadang kepala sekolah dapat membangkitkan minat dan kepedulian guru bila kepala sekolah sendiri memperlihatkan minat yang lebih besar.

Bila jadikan kebiasaan untuk melakukan inspeksi pekerjaan tiap guru, sekali-kali berkunjung ketempat mereka ngobrol sambil lalu, kemudian nyatakan pujian dan penghargaan bila mereka melaksanakan pekerjaan dengan baik, bawahan yang anda pimpin pasti cenderung untuk termotivasi memperbaiki kualitas pekerjaannya.

## 2) Motivasi melalui manajemen imbalan yang efektif.

Salah satu unsur yang cukup menentukan dalam upaya manajemen sumber daya manusia pada suatu departemen adalah manusianya. Konsekuensinya adalah tugas yang mendesak dihadapi para pimpinan/kepala sekolah adalah salah satu misi kepemimpinan yaitu bagaimana mempengaruhi bawahan untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Untuk mengatasi hal itu secara efektif, seorang kepala sekolah biasanya memfokuskan perhatiannya pada upaya memfungsikan tiga hal, yakni staffing, directing (mengarahkan) dan controlling (pengawasan).

Staffing tidak hanya menyangkut persoalan melakukan penyeleksian terhadap orang-orang yang tepat. Tapi juga bagaimana caranya berusaha untuk mengembangkan potensi mereka melalui pelatihan dan pengembangan. Sedangkan directing adalah untuk menjamin keberlangsungan perilaku kerja

yang berorientasi pada penyelesaian tugas dalam rangka mencapai tujuan. Untuk ini, pimpinan melakukan berbagai kiat seperti *delegating*, *motivating*, *coordinating* secara esensial adalah bagaimana caranya agar tugas-tugas terlaksana dengan baik sehingga dapat ditentukan apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai atau tidak.

Yang paling pokok dalam *controlling* adalah menentukan standar kerja (*performance*), menciptakan mekanisme feedback pada *performance* dan produktivitas, serta memenej sistem imbalan (*reward*). Sistem imbalan yakni totalitas segala bentuk kompensasi baik yang berbentuk ekonomis dan non ekonomis yang diberikan oleh sekolah kepada guru merupakan hal yang menarik, membuat betah dan memberikan motivasi kerja kepada guru untuk mencapai level kinerja yang diinginkan. Sistem tersebut juga memberikan kontribusi dukungan moral agar para guru dapat mempersiapkan dirinya untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar lagi. Dengan demikian sistem imbalan merupakan suatu alat pembangkit motivasi yang cukup ampuh yang ada pada tangan pimpinan.

### 3) Mempertahankan kemampuan dan kemauan kerja bawahan

Motivasi kerja ternyata bisa sangat dramatis mengatasi batas-batas waktu dan tuntutan pekerjaan serta lingkungan sekitarnya. Tapi seseorang juga ternyata bisa kehilangan motivasi kerjanya secara dramatis dan drastis. Menurunnya motivasi kerja seseorang tidaklah semudah jika dibandingkan dengan penurunan dalam kemampuan kerjanya. Salah satu hal yang diketahui baik tentang manusia selama ini bahwa pengetahuan dan keterampilan seseorang biasanya lebih cepat menurun, atau bahkan menghilang, dibandingkan dengan semangat dan kemauan kerja mereka. Olehnya itu, apa yang menjadi suatu pekerjaan atau tugas benar-benar menarik dan merangsang motivasi seseorang.

Meskipun masalah ini sampai sekarang belum terpecahkan secara tuntas, nampaknya dapat disepakati

beberapa faktor di bawah ini sangat mempengaruhi motivasi dan kemampuan kerja seseorang:

- a) Banyaknya variasi keterampilan yang digunakan dalam pelaksanaan suatu tugas.
- b) Adanya sesuatu makna yang bisa dipetik dari tugas tersebut dari sudut pandang orang yang akan melaksanakannya, apakah tugas itu punya kaitan langsung atau dampak nyata dalam kehidupan lingkungannya. Semakin bermakna tugas itu dalam pandangannya semakin meningkat motivasinya.
- c) Jelasnya tugas tersebut sebagai suatu kesatuan yang dapat dirinci bagian bagiannya secara jelas. Semakin jelas seseorang dapat melihat, tugas tersebut memang mampu ia kendalikan dan ia tahu letak awal dan akhirnya. Semakin meningkatkan motivasinya.
- d) Besarnya kewenangan yang dirasakan oleh seseorang jika ia melaksanakan pekerjaan tersebut. Semakin besar kewenangan yang tersedia bagi seseorang untuk menentukan apa yang ia mesti lakukan, bagaimana, kapan, di mana, dan dengan siapa ia melakukannya, semakin meningkatkan motivasinya untuk melakukan tugas tersebut.
- e) Tersedianya *feedback* dalam pelaksanaan tugas tersebut seberapa jauh seseorang dapat melihat, jika ia mengerjakan tugas itu nanti, ia dapat mengetahui penilaian hasil karyanya, ini perlu untuk memuaskan hatinya. Semakin tersedia kemungkinan memperoleh umpan balik langsung dalam suatu pekerjaan semakin meningkatkan motivasi seseorang untuk tugas itu.

Jadi, peningkatan motivasi kinerja guru merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan proses pembelajaran di sekolah, oleh karena itu guru harus mempunyai tujuan untuk selalu meningkatkan kinerja mereka sebagai pengajar, guru bukan hanya bekerja untuk mengajar, tapi bagaimana guru bisa

menjadi sumber ilmu pengetahuan kepada peserta didiknya, guru yang professional dia selalu mencari metode yang tepat untuk mengajar, mengkonstruksikan materi pelajaran kepada peserta didiknya dengan tepat, sehingga guru dalam menyampaikan materi pelajaran di depan kelas, para peserta didik dapat memahami dan mencerna apa yang diterangkan oleh guru.

Pekerjaan seorang guru sangat mulia, karena dia mentransfer ilmunyakepada peserta didik suatu pekerjaan yang sangat bermanfaat, serta membantu mencerdaskan anak bangsa dan negara. Ukuran motivasi guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawabnya moral dipundaknya, semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas keguruannya di dalam kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas.

Dengan demikian motivasi dapat dipahami sebagai suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, Oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan dalam mencapai tujuannya.



## BAB VI

# KEPUASAN KERJA

### A. Pengertian Kepuasan Kerja

Gibson (2006:110) mendefinisikan kepuasan kerja *job satisfaction is an attitude individual have about their jobs*. selanjutnya dalam penelitiannya bahwa perdebatan dan kontroversi mengenai pengaruh antara kepuasan kerja melibatkan tiga alternatif argumen sudut pandang, yaitu: (1) kepuasan menyebabkan kinerja (*satisfaction causes performance*), (2) kinerja menyebabkan kepuasan (*performance causes satisfaction*), ganjaran menyebabkan kepuasan dan kinerja (*reward satisfaction causes performance*).

Ostoff (1992:72) juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja dan juga menemukan bahwa organisasi-organisasi yang karyawannya lebih terpuaskan akan cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang karyawannya kurang terpuaskan. Gibson (2006:108) juga mendefinisikan kepuasan kerja adalah *job satisfaction is an attitude that individuals have about theirs jobs*.

Davis dan Newstrom (1985:105) mendefinisikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Nash (1985:213) bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah bagian utama dan penting bagi manusia sebagai pribadi, ataupun bagi organisasi tempat bekerja sehingga selanjutnya akan bekerja lebih baik.

Wexley dan Yulk (2009:139) mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya serta generalisasi sikapnya pekerjaannya jauh didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Maksud pendapat ini dalam organisasi kerja seseorang akan mendapat kepuasan kerja apabila mampu mengembangkan rasa dan sikap positif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang senantiasa terus bertambah.

As'ad (1995:104) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari karyawan mengenai seberapa jenis pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Dengan bekerja manusia berusaha memenuhi kehidupannya, memenuhi kebutuhan dasar seperti makan, minum, berkeluarga serta memiliki tempat tinggal. Selanjutnya pekerjaan juga akan membantu manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi seperti untuk bersosialisasi atau meraih penghargaan. Artinya dengan bekerja manusia akan merasakan kepuasan karena telah dapat memenuhi segala kebutuhannya.

Schermerhorn (1991:55) menyatakan kepuasan kerja merupakan derajat yang menunjukkan perasaan orang tentang pekerjaan mereka apakah positif atau negatif. Hal ini merupakan respon emosional terhadap tugas-tugas kerja seseorang, seperti respons terhadap kondisi fisik dan sosial tempat kerja. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (1985:501) kepuasan kerja adalah kondisi menyenangkan atau tidak menyenangkan pandangan pegawai terhadap pekerjaannya.

As'ad (1995:104) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari karyawan mengenai seberapa jenis pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Dengan bekerja manusia berupaya untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti makan, minum, berkeluarga serta memiliki tempat tinggal. Selanjutnya bekerja juga akan membantu manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi seperti untuk bersosialisasi atau meraih penghargaan.

Kepuasan kerja diartikan sebagai sebuah kondisi sikap kenyamanan seseorang di mana situasi pengalaman kerja memenuhi kebutuhan, nilai, dan pengharapan seseorang. Lengkapnya ketidakpuasan kerja adalah sebuah sikap yang tidak menyenangkan yang timbul dari persepsi bahwa situasi pengalaman kerja itu tidak bisa memenuhi kebutuhan nilai-nilai dan pengharapan seseorang.

Selanjutnya menurut Wehrich dan Koontz (1994:465) kepuasan kerja merujuk pada pengalaman dan kesenangan atau kesukaan yang dirasakan seorang karyawan ketika apa yang diinginkannya tercapai. Winardi (2001:138) mengemukakan kepuasan kerja merupakan perasaan-perasaan seseorang pekerja, tentang berbagai macam aspek kerangka kerja.

Sementara Dawis dan Lofquist (1984:72) mendefinisikan kepuasan kerja adalah *job satisfaction might be defined as a pleasurable affective condition resulting from one's appraisal of the way in which the experienced job situation meets one's needs, values and expectations. Conversely, job satisfaction is a unpleasant affective condition resulting from the perception that the experienced job situation fails to meet one's needs, values and expectation.*

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, dapat dikemukakan kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan.

## **B. Teori Tentang Kepuasan**

Teori kepuasan kerja akan dikemukakan enam orientasi umum terhadap kepuasan kerja, yang kesemuanya mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja serta menggambarkan proses yang

menentukan kepuasan kerja bagi individu.

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Menurut Locke (1989:216) mengemukakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya : upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Proter (1992:114) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke (1989:216), tetapi apa yang seharusnya ada menurut Locke (1989:218) berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

Kesimpulannya teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari



seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori keadilan, seseorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya rasio inputnya dengan hasil rasio input seseorang atau sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan pendahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil.

Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Tabel berikut ini merinci kondisi-kondisi dimana ketidakadilan karena kompensasi lebih, dan ketidakadilan karena kompensasi kurang, menganggap bahwa input total dan hasil total dikotomi pada skala nilai sebagai tinggi atau rendah. Tingkat ketidakadilan akan ditentukan atas dasar besarnya

perbedaan antar rasio hasil : input seseorang pekerja dengan rasio hasil input orang bandingan, dianggap semakin besar ketidakadilan.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar penggajian berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya, Jika seorang pekerja mendapatkan kompensasi kurang dari porsi substansinya gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misalnya upah perpotong) ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

### 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini diperkenalkan oleh Herzberg dalam tahun 1959, berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas.

Menurut Herzberg (dalam Sedarmayanti,2011:15) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

(a) prestasi yang diraih (*achievement*), (b) pengakuan orang lain (*recognition*), (c) tanggungjawab (*responsibility*), (d) peluang untuk maju (*advancement*), (e) kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), dan (f) kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi: (a) kompensasi, (b) keamanan dan keselamatan kerja, (c) kondisi kerja, (d) status, (e) prosedur perusahaan, dan (f) mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat factor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, bekerja kurang bergairah, serta prestasi yang rendah. Seseorang akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual (kenyataan), karyawan akan puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan karyawan akan puas jika terdapat

faktor yang pencetus kepuasan kerja (*satisfier*) lebih dominan daripada faktor pencetus ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*).

#### 4) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam pada tahun 1960 menyebutkan beberapa komponen yaitu *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Pandangan Wexley dan Yukl (dalam Mangkunegara, 2005:129) mengemukakan beberapa komponen dari teori keseimbangan di antaranya yaitu:

- a) *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.
- b) *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
- c) *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.
- d) *Equity-in-equity* adalah teori yang menyatakan seorang pegawai dalam organisasi merasa puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *inputoutcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas, Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

#### 5) Teori Pemenuhan Kebutuhan

Pandangan Mangkunegara (2005:121) bahwa teori kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, seorang pegawai akan merasa puas apabila pegawai mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka pegawai itu akan merasa tidak puas.

#### 6) Teori Pandangan Kelompok Sosial

Mangkunegara (2005:121) menyatakan bahwa teori kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Pada hakikatnya, teori pandangan kelompok sosial atau acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

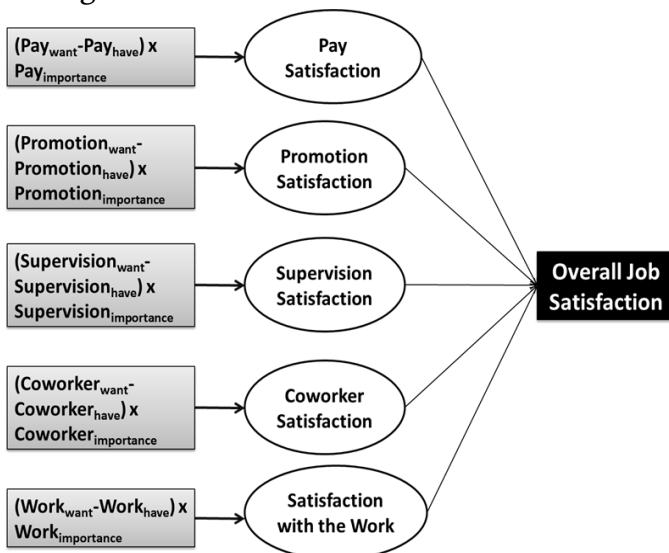
### **C. Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Greenberg (2008:187) bahwa pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya, cenderung menjadi pekerja yang produktif meskipun hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan positif yang lebih kecil. Robbins (2008:181-182) menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya:

- 1) Kerja yang secara mental mendukung
- 2) Rekan sekerja yang mendukung
- 3) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Penjelasan yang hampir sama berdasarkan *value theory*, dikemukakan oleh Colquitt, Lepine dan Wesson (2009:106) dengan teori *value-percept*, yang menyatakan bahwa ada nilai-nilai yang harus terpenuhi menjadi faktor dalam diri bagi

pegawai untuk mendapatkan kepuasan kerja. Kelima faktor tersebut dituangkan dalam skema berikut ini:



Gambar 11. Teori *the Value-Percept* dari Kepuasan Kerja

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Book Companies, Inc., 2009.

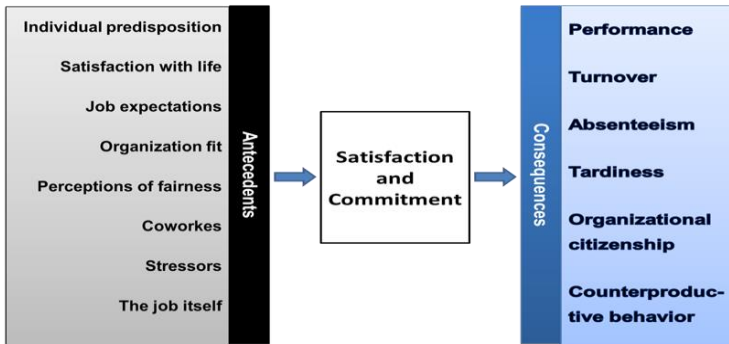
Menurut Lawler (dalam Robbins, 2008:179), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Selanjutnya Robbins (2008:182) mengemukakan faktor-faktor menentukan kepuasan kerja yaitu: pekerjaan yang secara mental menantang, gaji atau upah yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Pendapat lain dikemukakan Greenberg dan Baron (2008:175) memandang kepuasan kerja berasal dari luar yaitu nilai dari hasil pekerjaan seperti menerima penghargaan yang

diinginkan dari hasil pekerjaan.

Lebih jelasnya digambarkan oleh Aamodt di bawah ini.



Gambar 12. *Antecedents and Consequences of Job Satisfaction and Organizational Commitment*

Sumber: Michael G. Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology: an Applied Approach*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2010.

Arnold dan Feldman (1986:92-95) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pada umumnya akan berakibat pada :

- 1) Kinerja. Semua perilaku kerja seharusnya diarahkan untuk mencapai kinerja.
- 2) Perilaku mengundurkan diri. Ketidakpuasan akan berakibat pada dua hal negatif yaitu pengunduran secara perilaku yang antara lain terkait dari tingkat absensi yang besar dan tingkat keluar masuk karyawan.
- 3) Aktivitas serikat kerja. Dalam studi yang penting tentang organisasi serikat kerja. Peneliti menemukan bahwa minat pekerja dalam serikat kerja dan merasa kurang berpengaruh mengubah berbagai kondisi yang diharapkan. Para pekerja menjadi frustrasi tentang upah yang rendah, melalui tindakan sewenang-wenang dan disiplin yang berubah-ubah, serta keamanan beresiko dan tidak diperhatikan.

Selanjutnya, George (1009:70) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan di antaranya adalah kepribadian, nilai-nilai, situasi kerja, dan pengaruh sosial. Menurut Luthans (1995:145-146) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terkait dengan (a) pekerjaan, (b) gaji, (c) kesempatan promosi, (d) kualitas supervisi, (e) rekan sekerja, dan (f) lingkungan kerja.

Weist yang dikutip Arnold dan Feldman (1986:99) menyatakan bahwa ada 20 (dua puluh) dimensi atau faktor kepuasan kerja untuk menilai perasaan puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaannya, yaitu *ability utilization, achievement, activity, advancement, authority, company policies and practices, compensation, coworker, creativity, independence, moral values, recognition, responsibility, security, social service, social status, supervision-human-relations, supervision technical, variety, working conditions*.

Greenberg dan Baron (1995:177-178) mengemukakan bahwa faktor individu yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah (a) kepribadian, (b) status dan senioritas, (c) kepuasan hidup. Artinya bahwa jika semakin tinggi status, minat karyawan, kesesuaian dengan kepribadian dengan pekerjaan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

Mathis (2005:701) mengemukakan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai variabel yang berkaitan dengan faktor individu, sosial, budaya, organisasi dan lingkungan. Jadi, kepribadian, pendidikan individu, kemampuan, relasi dengan teman kerja, struktur formal, lingkungan sosial, dan budaya organisasi adalah sebagian dari faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Selanjutnya Veitzal Rivai (2008:163) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap individu sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya.



- 2) Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri individu antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksinya dengan orang lain, sistem penggajian dan lain sebagainya.

Selanjutnya Haryanto (2008:78) dalam mengukur kepuasan kerja membagi kepuasan kerja ke dalam tiga dimensi. Ketiga dimensi tersebut adalah persepsi yang berkaitan dengan pekerjaan, situasi kerja, dan kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pegawai terhadap instansi. Untuk mengukur dimensi mengenai persepsi yang berkaitan dengan pekerjaan penelitian tersebut menggunakan indikator rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah dan status serta kebanggaan pegawai terhadap pekerjaannya.

Keith Davis, Wexley dan Yuki (dalam Mangkunegara,2005:117) mengungkapkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu aspek-aspek perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Hackman dan Oldman (dalam Panggabean,2004:132) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan lima dimensi inti dari karakteristik pekerjaan yaitu: keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik.

Berdasarkan kajian di atas, maka kepuasan kerja yang dimaksudkan adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya.

#### **D. Dampak Kepuasan Kerja**

Robbins (2008:105) mengungkapkan bahwa dampak kepuasan kerja akan terjadi pada:

- 1) Produktivitas karyawan. Semakin tinggi kepuasan pekerjaan dalam organisasi akan semakin produktif organisasi tersebut. Hal ini tentu terjadi hal yang sebaliknya jika organisasi tidak bahagia maka turunlah produktifitas organisasi tersebut
- 2) Keabsenan. Hubungan negatif yang konsisten antara kepuasan dan keabsenan, namun korelasi tersebut moderat. Meski diakui masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas berkemungkinan lebih besar absent dari pekerjaannya
- 3) Pengunduran diri , walau juga moderat tapi kepuasan yang tinggi akan mengurangi pengunduran diri karyawan terlebih yang berkinerja tinggi
- 4) Kepuasan pelanggan, jika kepuasan ada pada karyawan yang ada pada garis depan , khususnya dalam hal jasa, maka akan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Selanjutnya Luthan (2006:172) mengungkapkan bahwa ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan pergantian karyawan akan tinggi, kemudian jika kepuasan rendah maka akan menyebabkan ketidakhadiran akan tinggi. Sedangkan jika kepuasan tinggi maka cenderung karyawan memiliki kesehatan tinggi, sedikit kecelakaan, lebih sedikit keluhan dan membangun kepuasan berarti mengurangi stress karyawan.

Sejalan dengan pendapat Luthan (Siagian,2003:297) mengemukakan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berkorelasi kuat dengan kemangkiran, dengan keinginan pindah, dengan usia, dengan tingkat jabatan, dan dengan besar kecilnya organisasi. Kemudian Munir (2008:23) mengatakan bahwa jika rasa puas guru tidak terpenuhi maka timbul sikap-sikap yang merugikan seperti malas, tidak disiplin, bekerja asal-asalan dan lain lain.

Wahjosumidjo (2010:350) mengatakan bahwa para pemimpin agar dapat tetap memegang kepemimpinan, maka pemimpin harus mewujudkan kebutuhan yang memberi kepuasan bagi bawahannya, dan jika kepuasan kerja tidak dimiliki oleh bawahan maka pemimpin mungkin akan diturunkan

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa jika kepuasan kerja tidak dimiliki oleh para anggota organisasi atau karyawan pada sebuah perusahaan, maka akan sangat menurunkan kinerja, menurunkan keefektifan lembaga, dan sangat membahayakan akan penurunan mutu organisasi.

### **E. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja merupakan sikap afektif atau perasaan yang relatif suka dan tak suka terhadap sesuatu. Kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya. Selanjutnya kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada faktor lingkungan, seperti gaya kepemimpinan, kebijakan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi pekerjaan, dan tunjangan tambahan.

Kepuasan kerja mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, pembayaran atau gaji, kesempatan promosi, supervisi, persahabatan di antara pekerja. Kepuasan kerja juga merupakan evaluasi yang dilakukan individu dalam hal ini guru terhadap pekerjaan yang dilakukannya juga evaluasi terhadap pekerjaan pimpinan dan kolega dalam lingkungan pekerjaannya. Hal ini berarti semakin baik hasil evaluasi yang dirasakannya terhadap lingkungan kerja maka kepuasan kerja guru akan semakin meningkat dan selanjutnya akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dimana mereka bekerja.

Robbins (2008:148) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Begitu juga dengan seseorang yang tidak puas mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sejatinya merupakan penilaian individu terhadap pekerjaan yang dirasakannya.

Perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi tentang karakteristik pekerjaannya, kepuasan kerja melibatkan aspek kognitif, afektif, dan reaksi evaluatif atau sikap-sikap dan pernyataan yang dinyatakan seperti suatu kepuasan atau emosi positif yang dinyatakan sebagai akibat dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman pekerjaannya.

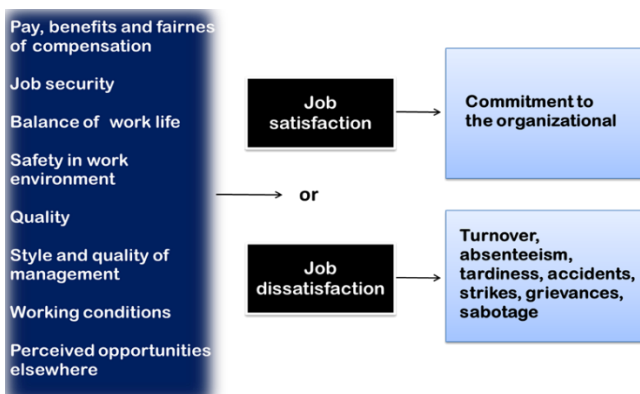
Keterlibatan aktif dari semua anggota organisasi penting untuk menimbulkan kepuasan dan kenyamanan dalam menjalankan aktivitas organisasi serta mendorong terciptanya suasana kondusif. Anggota dilibatkan dan diberi kepercayaan dalam berbagai kegiatan sehingga mereka lebih komit dalam melaksanakan keputusan-keputusan dengan sebaik-baiknya. Suasana yang menyenangkan dalam berkomunikasi akan membuat anggota merasa betah dan dapat menyerap sebagian besar pendapatan yang mendukung kemajuan individu maupun kemajuan organisasi.

Komitmen menunjukkan suatu kedekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan di dalam suatu organisasi karena memang menginginkannya. Komitmen ini menunjukkan adanya keterlibatan secara mental dan emosional individu terhadap organisasinya. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan mengidentifikasi dirinya, terlibat lebih mendalam, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

Dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, jadi komitmen organisasi menginsyaratkan hubungan individu

dengan organisasi secara aktif karena individu yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Selanjutnya Byars (2008:240) menjelaskan posisi kepuasan kerja terhadap komitmen, seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 13. *Determinant of Employee Satisfaction and Dissatisfaction*

Sumber: Llyod L. Byars dan Leslie W. Rue, *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2008.

Berdasarkan kajian teoretik di atas, maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan dan perasaan sejenis lainnya yang timbul dari penilaian seseorang terhadap karakteristik pekerjaannya mencakup aspek: gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri, dengan indikator-indikator kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan, bekerja tidak mengenal waktu, bekerja tanpa mengharap imbalan, adanya rasa bangga, dan adanya rasa tanggungjawab.

Jika dikaitkan dengan pelaksanaan organisasi, khususnya di sekolah, maka dapat dipahami bahwa efektivitas pelaksanaan

pembelajaran masih dikaitkan dengan guru sebagai pelaksana di lapangan. Oleh karena itu efektivitas pembelajaran di sekolah akan sangat tergantung pula pada kepuasan yang diperoleh oleh guru dalam menjalankan tugasnya.

Jika guru dalam melaksanakan tugasnya mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi, maka guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, bersemangat tinggi, memiliki motivasi kerja yang tinggi, suasana kerja menggembirakan, absen guru akan rendah, produktivitas kerja tinggi, pengunduran diri akan rendah, sehingga tujuan organisasi sekolah tercapai dengan baik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja guru rendah, produktivitas kerja tinggi, pengunduran diri akan rendah, sehingga tujuan organisasi sekolah tercapai dengan baik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja guru rendah, maka hal-hal yang diuraikan di atas tidak akan terjadi.

Munir (2008:21) menjelaskan bahwa hal-hal yang membuat kepuasan kerja muncul kebutuhan-kebutuhan dasar atau pokok seperti kebutuhan primer, sekunder, dan tertier terpenuhi, walaupun jika hal itu telah terpenuhi akan bergeser sampai ke tingkat atas yaitu aktualisasi dirinya, perasaan senang, perilaku kepemimpinan yang memimpin suatu lembaga, nuansa aman untuk mengembangkan diri, dan juga suasana kinerja yang nyaman.

Terkait dengan kepuasan kerja guru, Kumar (2007:117) menegaskan bahwa kepuasan kerja guru merupakan gejala kompleks yang memiliki berbagai faktor yang berhubungan, yaitu personal, sosial, budayadan ekonomi. Kepuasan kerja guru juga merupakan hasil dari berbagai sikapseorang guru terhadap pekerjaannya dan terhadap faktor-faktor yang berhubungan. dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan gurudengan imbalan yang diberikan oleh sekolah. Kepuasan kerja guru ditunjukkanoleh sikapnya dalam bekerja atau mengajar. Jika

guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia, maka dia akan bekerja atau mengajar dengan baik.

Sagala (2009:71) mengatakan juga bahwa kepuasan kerja guru adalah bagaimana tingkat kesenangan yang dirasakannya terhadap berbagai macam pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian siapapun yang terlibat dalam lembaga pendidikan atau sekolah, seharusnya berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru mulai dari hal yang paling mendasar sampai ketinggian yang lebih tinggi agar terwujudnya kepuasan kerja pada guru-guru yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja guru dan sekaligus meningkatkan keefektifan sekolah.

Selanjutnya menurut Koster (dalam Munir,2008:26) mengatakan bahwa kepuasan kerja guru adalah keseluruhan perasaan guru yang berkenaan dengan berbagai aspek pekerjaan yang meliputi lima aspek, yaitu :

- 1) Sumber daya pendidikan, maksudnya adalah bahwa jika seseorang guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya, kemudian didukung sarana dan prasarana yang memadai maka akan menimbulkan kepuasan pada dirinya, terlebih jika siswa menyerap pelajaran dengan baik.
- 2) Proses belajar mengajar, maksudnya jika kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan kepuasan kerja bagi guru.
- 3) Prestasi sekolah, maksudnya apabila sekolah memperoleh suatu prestasi yang merupakan hasil dari semua unsur termasuk guru, maka guru akan merasa puas.
- 4) Penghasilan dan penghargaan, maksudnya apabila pengabdian dan pengorbanan guru dihargai setimpal, maka guru tersebut akan merasakan kepuasan kerja

- 5) Kebebasan melakukan aktivitas, karena semua individu mempunyai keinginan beraktivitas, dan diberi kebebasan atau tidak dikekang.

selanjutnya Munir (2008:23) menegaskan bahwa guru akan merasa puas jika kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya :

- 1) Memberikan peluang bagi guru untuk mengembangkan idenya
- 2) Kreativitasnya
- 3) Minatnya
- 4) Hobinya.

Selanjutnya Usman (2012:464) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang melatarbelakangi kepuasan kerja guru tersebut adalah

- 1) Imbalan jasa
- 2) Rasa aman
- 3) Pengaruh antar pribadi
- 4) Kondisi lingkungan kerja
- 5) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Selanjutnya pendapat Robbins (2008:112) bahwa ada empat faktor yang kondusif bagi munculnya kepuasan kerja yaitu :

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang
- 2) Imbalan yang setimpal
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Mitra kerja yang mendukung.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi seberapa jauh karyawan dalam hal ini guru merasa senang



terhadap pekerjaannya, seberapa jauh penghargaan atasan terhadap hasil yang diperolehnya, seberapa jauh kesenangan terhadap atasannya, seberapa penting hasil yang dicapainya dan seberapa baik kesesuaian upah dari jasa yang diberikannya.

Kepuasan kerja guru tentunya dapat dilihat dari sikap dan komitmen guru. Menurut Komariah dan Triatna (2005:51) ada 5 (lima) indikator kepuasan kerja guru yakni :

- 1) Sumber daya pendidikan
- 2) Proses belajar mengajar
- 3) Prestasi sekolah
- 4) Penghasilan dan penghargaan
- 5) Kebebasan melakukan aktivitas.

Dari berbagai pendapat dapat diketahui bahwa terdapat faktor- faktor yang menyebabkan guru memiliki kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Adapun hal –hal yang menyebabkan kepuasaan dan ketidakpuasan kerja guru adalah sebagai berikut:

- 1) Perilaku kepemimpinan kepala sekolahnya
- 2) Perolehan nilai siswa
- 3) Disiplin sekolah
- 4) Rendahnya kesejahteraan guru
- 5) Transparansi pengelolaan keuangan
- 6) Sarana dan prasarana
- 7) Pembelajaran kesempatan promosi atau peningkatan karir
- 8) Mutu lulusan sekolah dasar
- 9) Kesempatan peningkatan kecakapan
- 10) Tingkat empaty kepala sekolah terhadap keluhan – keluhan guru
- 11) Kerumitan urusan administarsi guru

- 12) Kepedulian atau perhatian orang tua siswa terhadap anaknya dan terhadap sekolah
- 13) Tingkat daya serap siswa
- 14) Kesesuaian jam masuk kelas dengan keadaan keluarga
- 15) Ruang kantor guru
- 16) Sanitasi dan air bersih.

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan para pekerja melakukan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya. Semua jenis perusahaan sebenarnya membutuhkan suatu sistem kerja yang secara serius memperhatikan hal kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Individu yang dimaksudkan dalam hal ini salah satunya adalah guru dengan kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja guru adalah suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri para guru terhadap pekerjaannya, jika guru merasa puas terhadap pekerjaannya, maka guru tersebut memiliki sikap positif dan bangga, serta menilai pekerjaannya tinggi, karena situasi dan kondisi kerja dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapannya.

Kepuasan kerja guru dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan melaksanakan tugas sebagaimana

mestinya. Guru dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya dibandingkan dengan guru yang tingkat kepuasannya rendah. Tidak dapat disangkal ketidakpuasan pada tempat bekerja merupakan salah satu faktor penyebab timbulnya kelalaian dalam menjalankan tugas.

Guru sebagai tenaga profesional pendidikan akan mampu menjalankan peran dan tugasnya sangat dipengaruhi banyak faktor. Faktor internal dan eksternal menjadi faktor yang saling mengkait sehingga kinerja guru menjadi lebih baik. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi terkait dengan tugas guru sebagai pendidik yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih serta melakukan penelitian untuk pengabdian masyarakat. Faktor yang perlu untuk diperhatikan adalah latar belakang pendidikan guru dan kemampuan guru dalam memanfaatkan berbagai perangkat yang disediakan.

Sebagai seorang guru tentunya berupaya semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya sehingga terwujudnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berkaitan dengan mekanisme organisasi yang dilaksanakan seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja. Fenomena yang sering ditemukan di perguruan tinggi tidak sedikit guru yang mengampu mata kuliah tidak memperoleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Tehseen dan Noor (2015) menunjukkan faktor-faktor yang berdampak pada komitmen. Di antara faktor-faktor tersebut, faktor intrinsik yang mempengaruhi adalah kepuasan kerja yang berasal dari pengajaran, pengakuan, pengembangan karir, sifat kompetitif dan mengajar sebagai tujuan hidup. Sedangkan faktor eksternal meliputi, gaji, akomodasi, insentif, cuti dan jaminan kesehatan. Faktor-faktor tersebut diidentifikasi sebagai faktor yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen seseorang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pandangan ini bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan pekerjaan yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.



## **BAB VII**

# **KOMITMEN GURU DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI**

### **A. Kompetensi Guru**

Guru adalah sebuah profesi yang merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian yang khas dari anggotanya. Keahlian yang khas tersebut tentunya tidak dimiliki oleh profesi lain, sebab keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh suatu profesi merupakan hasil pendidikan dan pelatihan atau dimiliki melalui profesionalisasi dalam suatu pendidikan dan pelatihan yang terencana. Persyaratan keahlian tersebut antara lain pengetahuan mengenai apa yang harus diajarkan, cara mengajarkan dan bagaimana cara menilai hasil pembelajaran.

Djamarah (2003:31) mengemukakan bahwa guru adalah yang melaksanakan pendidikan ditempat-tempat tertentu. Oleh karena itu guru harus betul-betul mampu mempengaruhi anak didiknya dan guru tersebut harus berpandangan luas. Dari uraian diatas menunjukkan bahwa guru adalah salah satu pribadi yang berpengaruh dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik.

Kegiatan mengajar yang dilakukan guru itu tidak hanya berorientasi pada kecakapan-kecakapan berdimensi ranah cipta saja, tetapi kecakapan yang berdimensi ranah rasa dan karsa. Dalam perspektif psikologi pendidikan mengajar pada

prinsipnya berarti proses perbuatan seseorang (guru) yang membuat orang lain (siswa) belajar, dalam arti mengubah seluruh dimensi prilakunya. Prilaku ini meliputi tingkah laku yang bersifat terbuka seperti keterampilan membaca (ranah karsa), juga yang bersifat tertutup seperti berpikir (ranah cipta) dan berperasaan (ranah rasa).

Stren (2005:32) menyebutkan bahwa guru adalah sebagai pendidik untuk anak didiknya, masyarakat dan dirinya sendiri. Sebagai seorang guru tidak hanya cukup memiliki pengetahuan yang akan diajarkan tetapi pertama sekali dia harus merupakan orang yang memiliki kepribadian guru sebagai segala ciri kedewasaan. Guru sebagai pendidik yang profesional salah satu di antaranya memiliki komponen penguasaan ilmu pengetahuan yang mencakup: berpendidikan formal lama, berpengetahuan tertentu secara spesifik, mendalami dan memperluas pengetahuan dalam bidangnya secara terus-menerus, pengetahuannya terintegrasi untuk mengorganisasi, memotivasi, dan membantu peserta didik belajar, menyusun materi kurikulum, menilai hasil belajar peserta didik dan mampu melaksanakan administrasi sekolah

Dalam penyelenggaraan pendidikan, maka pendidikan harus dipahami sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi-potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Dalam UUD RI. No. 20 Tahun 2003 ditegaskan bahwa mengindikasikan betapa peranan pendidikan sangat besar dalam mewujudkan manusia yang utuh dan mandiri, serta menjadi manusia yang mulia dan bermanfaat bagi lingkungan.

Dengan pendidikan, manusia akan paham bahwa dirinya itu sebagai makhluk lainnya. Pada tataran nasional, pendidikan memberi kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-

pesan konstitusi, serta membangun watak bangsa (*nation character building*). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula dan secara progresif akan membentuk kemandirian. Masyarakat dan bangsa yang demikian merupakan investasi yang besar untuk perjuangan keluar dari krisis dalam menghadapi dunia global.

Guru adalah salah satu faktor pendidikan yang memiliki peranan yang paling strategis, sebab guru sebetulnya pemain yang paling menentukan di dalam terjadinya proses belajar mengajar. Di tangan guru yang cekatan fasilitas sarana yang kurang memadai dapat teratasi, tetapi sebaliknya di tangan guru yang kurang cakap, sarana dan fasilitas yang canggih tidak banyak memberi manfaat. Selanjutnya, di bidang keguruan ada persyaratan pokok seseorang itu menjadi tenaga profesional di bidang keguruan.

Purwanto (2007:127) mengemukakan bahwa di Indonesia menjadi seorang guru harus memenuhi beberapa persyaratan, seperti berijazah, profesionalisme, sehat jasmani, dan rohani, taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkepribadian luhur, serta bertanggung jawab dan berjiwa nasionalis. Selanjutnya Daradjat (1991:38) menyatakan bahwa menjadi guru tidak sembarangan, tetapi harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu taqwa kepada Allah swt, seorang guru adalah teladan bagi semua siswanya, sebagaimana Rasulullah saw, menjadi teladan bagi semua umatnya. Tidaklah mungkin seorang guru mendidik anak didiknya untuk bertaqwa kepada Allah, jika ia sendiri tidak bertaqwa kepada-Nya. Kedua, berilmu.

Keberhasilan proses pembelajaran sangat bergantung pada beberapa faktor diantaranya adalah faktor guru. Guru sangat memegang peranan penting dalam keberhasilan proses pembelajaran. Guru yang mempunyai kompetensi yang baik tentunya akan sangat mendukung keberhasilan proses pembelajaran. Peranan guru selain sebagai seorang pengajar, guru juga berperan sebagai seorang pendidik. Pendidik adalah setiap orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain

untuk mencapai tingkat kemanusiaan yang lebih tinggi. Sehingga sebagai pendidik, seorang guru harus memiliki kesadaran atau merasa mempunyai tugas dan kewajiban untuk mendidik.

Tugas mendidik adalah tugas yang amat mulia atas dasar panggilan yang teramat suci. Sebagai komponen sentral dalam sistem pendidikan, pendidik mempunyai peran utama dalam membangun fondamen-fondamen hari depan corak kemanusiaan. Corak kemanusiaan yang dibangun dalam rangka pembangunan nasional kita adalah manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, percaya diri disiplin, bermoral dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan hal itu, keteladanan dari seorang guru sebagai pendidik sangat dibutuhkan.

Seorang guru harus mempunyai ijazah agar diperbolehkan mengajar. Ijazah masih merupakan bukti formal bagi seseorang dalam kaitannya dengan kemampuan keilmuan dan keterampilan. Dalam keadaan normal ada patokan bahwa semakin tinggi pendidikan guru, maka semakin baik pendidikannya, maka pada gilirannya akan semakin tinggi pula derajat masyarakatnya. Ketiga, sehat jasmani. Kesehatan jasmani kerap kali dijadikan sebagai salah satu syarat bagi seseorang untuk melamar menjadi guru. Kesehatan jasmani dan postur tubuh yang baik serta utuh, sangat mempengaruhi semangat mengajar, dan mempengaruhi perhatian belajar siswa. Keempat, berkelakuan baik.

Budi pekerti baik atau akhlak mulia guru sangat penting dalam pendidikan watak anak didik. Guru harus menjadi teladan bagi siswanya yang suka meniru. Di antara akhlak mulia tersebut adalah mencintai profesi atau jabatannya, bersikap adil terhadap semua anak, sabar dan tenang, berwibawa, gembira, bersifat manusiawi, mau bekerja sama dan lain-lain (Daradjat, 1991:41)

Guru merupakan orang yang bertanggung jawab



mencerdaskan kehidupan anak didik. Dengan demikian guru adalah sebuah jabatan profesi yang menuntut keahlian khusus. Tugas guru sebagai profesi, menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalitas diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai suatu profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan, demi masa depan anak didik. (Djamarah,2003:37)

Fungsi guru bukan hanya memindahkan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) atau penyalur ilmu pengetahuan (*transmitter of knowledge*) yang dikuasainya kepada anak didik, melainkan lebih dari itu, ia menjadi pemimpin, atau menjadi pendidik dan pembimbing di kalangan anak didiknya. Sebagai tenaga profesi, maka seorang guru harus memiliki tiga macam perilaku,

- 1) Bahwa guru sebagai profesi dikembangkan untuk memberikan pelayanan tertentu kepada masyarakat, baik pelayanan individu atau kelompok. Dengan demikian guru harus benar-benar yakin bahwa dirinya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk memberikan pelayanan.
- 2) Bahwa profesi guru bukanlah sekedar mata pencaharian atau bidang pekerjaan.

Guru adalah salah satu jabatan profesi, tidak terkecuali guru agama. Hal ini dikarenakan lapangan kerja keguruan memerlukan perencanaan yang mantap yang mempertimbangkan komponen-komponen sistimnya (*input, proses, out put dan pemakai*). Di samping itu profesi keguruan memerlukan manajemen yang didukung oleh ilmu serta teori maupun pendidikan dan latihan agar benar-benar mampu menjadi transformator dalam mentransfer ilmu pengetahuan dan nilai-nilai socioreligius.

Buchari (2004:71) mengemukakan bahwa kata profesi diartikan sebagai suatu keahlian dalam pengabdian. Dengan demikian, seorang guru harus memahami secara benar pengabdian apa yang akan diberikannya kepada masyarakat melalui perangkat pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimilikinya. Ketiga, bahwa guru sebagai profesi mempunyai kewajiban untuk menyempurnakan prosedur kerja yang mendasari pengabdianannya secara terus menerus.

Keahlian khusus yang harus dimiliki oleh seorang guru sebagai tenaga profesional, sesungguhnya tidak dimiliki oleh profesi lainnya. Sebab keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh suatu profesi merupakan hasil pendidikan dan pelatihan atau dimiliki melalui suatu proses profesionalisme dalam suatu proses pendidikan dan pelatihan yang terencana.

Persyaratan keahlian tersebut antara lain, yaitu : pengetahuan mengenai apa yang harus diajarkan, cara mengajarkan dan bagaimana cara menilai hasil pengajaran. Tinggi rendahnya pengakuan profesi guru, salah satu di antaranya diukur dari tingkat pendidikan yang ditempuhnya dalam mempersiapkan jabatan tersebut (*pre-service education*), sungguhpun demikian masih harus dipertanyakan dan dibuktikan bahwa guru yang memiliki tingkat pendidikan tinggi, lebih tinggi kompetensinya, jika dibandingkan dengan guru yang berpendidikan lebih rendah.

Sudjana (2002:23) mengemukakan bahwa sehubungan dengan profesi keguruan, maka upaya peningkatan profesi guru sekurang-kurangnya menghadapi dan memperhitungkan empat faktor, yaitu :

- 1) Ketersediaan dan mutu calon guru.
- 2) Pendidikan pra jabatan.
- 3) Mekanisme pembinaan dalam jabatan.
- 4) Peranan organisasi profesi.

Sehubungan dengan rumusan di atas, *United Nations Educational and Cultural Organization* (UNESCO) sebagaimana dikutip Tilaar (2003:315) mengemukakan bahwa telah mengeluarkan rekomendasi yang menekankan bahwa:

1) mendalam dan berkelanjutan.

Menurut Usman (2012:15) menyatakan bahwa profesi guru mempunyai persyaratan khusus antara lain, yaitu sebagai berikut :

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

Sedangkan menurut Sudjana (2002:14) ada beberapa ciri pokok pekerjaan yang bersifat profesional, yaitu, pekerjaan itu dipersiapkan melalui proses pendidikan dan latihan secara formal. pekerjaan tersebut mendapat pengakuan dari masyarakat, dan adanya organisasi profesi seperti Ikatan Dokter Indonesia (IDI), Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Ikatan Advokat Indonesia (IKADIN), dan lain-lain. Keempat, mempunyai kode etik, sebagai landasan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan profesi tersebut.

Jika suatu profesi dibentuk untuk melayani masyarakat, ini berarti bahwa pelayanan harus dilakukan secara efektif dan diterima oleh masyarakat sebagai suatu layanan belajar yang memuaskan. Profesi sebagai wadah pelayanan juga harus mendapatkan pengakuan dan pengembangan dari masyarakat,

oleh sebab itu ia harus memiliki otoritas. Tanggung jawab layanan profesi menuntut penghargaan dan garansi, agar orang-orang profesional dapat bertindak secara bebas dalam koridor keprofesionalannya.

Menurut Ress (dalam Sagala,2009:205) menyatakan bahwa profesi dapat dibedakan atas lima tipe, yaitu sebagai berikut :

- 1) Profesi yang establis (permanen) atau yang mapan diperoleh dengan studi spesialisasi misalnya dokter, lawyer, akuntan, dan sebagainya.
- 2) Profesi baru dapat diperoleh dengan studi dan disiplin baru melalui studi tambahan, misalnya kimiawan, dan ilmu sosial
- 3) Semi profesi diperoleh melalui pendidikan sebagai dasar untuk teknisi praktis, misalnya perawat, guru, dan pekerja sosial.
- 4) Akan menjadi profesi sama dengan praktisi modern dalam bisnis tetapi berbeda dengan status profesi, misalnya personal direktur, direktur sales, dan inginering.
- 5) Profesi pinggiran (*marginal*) dasar untuk keterampilan teknisi, mislanya : teknisi (montir) dan mekanik.

Dari uraian tersebut menurut Anwar dan Sagala, menunjukkan bahwa profesi merupakan bidang kajian dari ilmu yang telah memiliki suatu pengakuan kekuasaan (*power*) akibat dari keahliannya, namun banyak di antara profesi yang tidak diakui atau tidak diregister oleh para praktisi, karena di antaranya banyak juga profesi yang tidak standar atau kode etik profesi. (Anwar dkk, 2004:103)

Terkait dengan jenis profesi, maka semua profesi sebenarnya memiliki power, apabila klien yang menerima jasa pelayanan profesi telah mengakui standar profesional dan memiliki komitmen bahwa mereka akan dapat menerima suatu

layanan yang baik atau yang standar sesuai dengan jasa profesi yang diterimanya. (Sagala, 2009:205)

Di dalam kehidupan masyarakat ditemukan berbagai kategori pekerjaan seperti, yaitu : tenaga profesional, semi profesional, para profesional, terampil dan tidak terampil, teknisi dan sebagainya. Setiap kategori pekerjaan ini berusaha memberi pelayanan kepada orang lain dalam rangka memenuhi kebutuhan sendiri maupun orang lain. Jadi, perbedaan di antara tingkat pekerjaan tadi tidak terletak pada elemen-elemen pelayanan, tetapi pada sifat dan hakikat dari pelayanan itu sendiri. Sifat dan hakikat pelayanan ini berkembang sesuai dengan tuntutan hidup yang ada di masyarakat dan masyarakat membangun kepercayaan terhadap profesi yang ada, demikian halnya dengan bidang pendidikan dan pengajaran.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa latar belakang pendidikan yang dimiliki seorang guru dalam memenuhi syarat sebagai guru terdiri dari pengalaman dalam pendidikan formal keguruan dan keahlian mata pelajaran yang akan diajarkan, atau pendidikan ilmu pengetahuan tertentu, pendidikan keguruan seperti pendidikan pendidikan akta IV, ditambah dengan pengalaman dalam pendidikan non formal seperti pelatihan dan penataran, seminar, dialog pendidikan, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), dan sebagainya.

Selanjutnya Sagala (2009:209) menegaskan bahwa untuk menentukan latar belakang pendidikan guru adalah mencakup, yaitu:

- 1) Tingkat pendidikan formal (terdiri dari pendidikan keguruan dan non keguruan)
- 2) Penataran dan pelatihan guru bidang studi yang pernah diikuti
- 3) Penataran dan pelatihan pengelolaan kelas yang pernah diikuti

- 4) Pengalaman dalam berbagai pertemuan ilmiah
- 5) Pengalaman dalam belajar mandiri (otodidak)

Guru berhadapan dengan siswa adalah pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Seorang guru harus memiliki kinerja yang baik terutama pada saat proses belajar berlangsung. Guru diharapkan memiliki ilmu yang cukup sesuai bidangnya, pandai berkomunikasi mengasuh dan menjadi belajar yang baik bagi siswanya untuk tubuh dan berkembang menjadi dewasa. Menurut Sukadi (2001:26) bahwa sebagai seorang profesional, guru memiliki lima tugas pokok merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, menindaklanjuti hasil pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling.

Penjelasan Amstrong (dalam Sudjana,2002:12) membagi tugas dan tanggung jawab guru menjadi lima kategori yaitu:

- 1) Tanggung jawab dalam pembelajaran
- 2) Tanggung jawab memberikan bimbingan
- 3) Tanggung jawab dalam pengembangan kurikulum
- 4) Tanggung jawab dalam pengembangan profesi
- 5) Tanggung jawab membina hubungan dengan masyarakat.

Tanggung jawab pengembangan kurikulum, berarti guru dituntut untuk selalu mencari gagasan baru, menyempurnakan praktek pendidikan, khususnya praktek pekerjaan. Guru tidak hanya dituntut untuk memberikan sesuatu yang baru, namun ia juga berusaha mempertahankan apa yang sudah ada serta mengadakan penyempurnaan praktek pengajaran, agar hasil yang diperoleh siswa melalui proses belajar mengajar itu dapat ditingkatkan.

Tanggung jawab dalam pengembangan profesi pada hakekatnya adalah tuntutan untuk selalu mencintai, menghargai, menjaga dan meningkatkan tugas dan tanggung jawab profesinya. Guru harus menyadari bahwa tugas dan

tanggung jawabnya tidak bisa dilakukan orang lain. Ia harus sungguh-sungguh di dalam tugasnya, dan tidak menjadikan profesinya itu sebagai pekerjaan sampingan. Karena bila hal itu terjadi, maka akan merugikan siswanya sendiri.

Abdullah (2001:140) juga turut membicarakan tanggung jawab yang diemban seorang guru yang meliputi :

- 1) Tanggung jawab pendidikan iman
- 2) Tanggung jawab pendidikan akhlak
- 3) Tanggung jawab pendidikan fisik
- 4) Tanggung jawab pendidikan intelektual
- 5) Tanggung jawab pendidikan psikis
- 6) Tanggung jawab pendidikan sosial
- 7) Tanggung jawab pendidikan seksual.

Selanjutnya Peters (2003:74) menyebutkan tiga tugas dan tanggung jawab guru, yaitu:

- 1) Guru sebagai pengajar
- 2) Guru sebagai pembimbing
- 3) Guru sebagai administrator kelas.

Selanjutnya berdasarkan pendapat Peters dikemukakan masing-masing penjelasan tanggung jawab guru yaitu :

- 1) Guru sebagai pengajar menekankan aspek merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam aspek ini guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, disamping menguasai ilmu atau bahan yang akan diajarkan.
- 2) guru sebagai pembimbing menekankan pada aspek pemberian bantuan pada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Tugas ini merupakan aspek mendidik, karena menyangkut pengembangan kepribadian dan pembentukan nilai-nilai anak didik.

- 3) Guru sebagai administrator adalah tugas sebagai administrator kelas pada dasarnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan bidang umum lainnya.

Menurut Darmodiharjo (2000:40) bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan ada tiga tugas guru yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Tugas profesional, yaitu tugas sehubungan dengan profesinya. Tugas profesional ini meliputi tugas-tugas mendidik (untuk mengembangkan kepribadian siswa), mengajar (untuk mengembangkan kemampuan berpikir), dan melatih (untuk mengembangkan keterampilan siswa).
- 2) Tugas manusiawi (*human responsibility*) yaitu tugas sebagai manusia. Dalam hal ini guru bertugas mewujudkan dirinya agar merealisasikan seluruh potensi yang dimilikinya, melakukan auto-identifikasi dan auto-pengertian untuk dapat menempatkan dirinya dalam keseluruhan kemanusiaan. Dalam hal ini guru berfungsi sebagai orang tua kedua dari siswa asuhannya.
- 3) Tugas kemasyarakatan (*civic mission*), yaitu sebagai tugasnya sebagai anggota masyarakat dan warga negara. Dalam hal ini guru bertugas membimbing siswa menjadi warga negara yang baik, sesuai dengan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan GBHN. Di sini guru berfungsi sebagai pencipta masa depan.

Ahmad (2001:92) mengatakan bahwa tugas guru adalah semua tugas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pengajaran, yang meliputi:

- 1) Membuat persaingan mengajar.
- 2) Mengajar.
- 3) Mengevaluasi hasil belajar.

Lebih jauh Ahmad menjelaskan bahwa setelah dapat melakukan tugas pengajaran dengan baik barulah guru dapat



melakukan tugas mendidik seperti memberi dorongan, memberi contoh, memuji, dan lain-lain.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab guru adalah sebagai *informator, organisator, motivator, direktor, fasilitator, dan mediator*. Banyaknya tugas guru ini tentu menuntut seorang guru yang berkualitas.

Soedjiarto (2003:83) menyatakan bahwa, dalam proses belajar mengajar supaya guru semakin berarti, maka harus:

- 1) Menguasai materi pelajaran secara mendalam.
- 2) Menguasai dan dapat merencanakan berbagai model pengajaran yang relevan dengan bahan pelajaran pelajar dan tujuan pendidikan.
- 3) Menguasai dan dapat menggunakan atau mengembangkan dan menafsirkan berbagai jenis dan bentuk relevansi kemampuan belajar.
- 4) Dapat menggunakan dan memanfaatkan hasil evaluasi kemajuan belajar untuk kepentingan penilaian dan bimbingan belajar peserta didik.
- 5) Mengenal karakteristik anak didiknya baik sebagai pelajar maupun sebagai manusia yang sedang menuju kedewasaan.
- 6) Memahami kedudukan dan peranan pendidikan sekolah dalam keseluruhan proses pembangunan masyarakat seluruhnya dan manusia seutuhnya.

Guru bersama-sama dengan kepala sekolah seharusnya memang bersinergis untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Apalagi, implementasi KTSP sudah berjalan sekian tahun, dan untuk meningkatkan kualitas guru, kepala sekolah menempuh berbagai cara dalam upaya meningkatkan kemampuan dan kinerja guru.

Untuk dapat mewujudkan harapan tersebut unsur terpenting adalah kepala madrasah sebagai juru kunci dalam pengembangan dan peningkatan kinerja madrasah. Oleh karena itu peran kepala madrasah dalam konteks sekarang ini tidak terbatas hanya sebagai pemimpin tapi lebih dari itu, ia juga sebagai seorang manajer, pendidik, administrator, supervisor, pimpinan, dan pencipta iklim kerja.

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang dapat diwujudkan dalam hasil kerja nyata yang bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Ketiga aspek kemampuan ini saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Kondisi fisik dan mental serta spritual seseorang besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja seseorang, maka tiga aspek ini harus dijaga pula sesuai standar yang disepakati. (Musfah, 2001:29)

Pada umumnya kompetensi juga diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya kompeten, berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu pada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan. (Sedarmayanti, 2011:126)

Sukarman (2009:61) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Selanjutnya Sagala (2013:126) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan profesi guru yang efektif dan peningkatan kinerja guru secara nasional diperlukan pemetaan kompetensi guru yang diperoleh melalui uji kompetensi. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

menjelaskan tujuan dari uji kompetensi guru ini untuk pemetaan kompetensi dasar untuk pengembangan keprofesian guru, dan juga bagian dari penilaian kinerja guru. Hal ini dilakukan oleh karena pemerintah selama ini pemerintah maupun pemerintah daerah tidak punya ukuran yang dapat dijadikan acuan pemetaan untuk pengembangan kapasitas guru pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Kompetensi juga berkaitan dengan kapasitas yang ada dalam diri seseorang untuk mampu memenuhi suatu persyaratan dalam melaksanakan kegiatan atau pekerjaan tertentu. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Usman yaitu kompetensi guru (*teacher competency*) *the ability of a teacher to responsibly perform her duties appropriately*. Kompetensi guru merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak. Dengan gambaran pengertian tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya. (Usman, 2012:98)

Kompetensi merupakan kebulatan penguasaan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang ditampilkan melalui unjuk kerja. Kepmendiknas No. 045/U/2002 menyebutkan kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Jadi kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan, sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.

Menurut Muhibbinsyah (2010:225) bahwa kompetensi adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Dengan demikian kompetensi berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.

Selanjutnya Muhibbinsyah (2010:230) mengemukakan bahwa bahwa setiap calon guru dan guru profesional sangat diharapkan memahami karakteristik (ciri khas) kepribadian dirinya yang diperlukan sebagai panutan para siswanya. Secara konstitusional, guru atau pendidik pada setiap jenjang pendidikan formal wajib memiliki satuan kualifikasi (keahlian yang diperlukan) dan sertifikasi (baca: kewenangan mengajar) yang dihasilkan oleh peruruan tinggi yang terakreditasi (Pasal 42 ayat 1 dan 2 UU Sisdiknas 2003).

Sutrisno (2009:202) mengemukakan bahwa kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Agung (2007:123) juga mengemukakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karakteristik ini terdiri dari atas lima hal, antara lain motif, sifat bawahan, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Pendapat ini juga sesuai dengan pernyataan Sutrisno (2009:23) yang menyatakan bahwa bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Kata kompetensi juga berhubungan dengan kapasitas yang ada dalam diri seseorang untuk mampu memenuhi suatu persyaratan dalam melaksanakan kegiatan atau pekerjaan tertentu. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Hutapean (2008:4) yaitu kompetensi sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Masih berkaitan dengan masalah kompetensi, Sulaksana (2003:34) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Charles E. Johnson (dalam Moeherton,2009:32) juga menjelaskan bahwa: “*Competency as a rational performance which satisfactory meets the objective for a desired condition*”. Menurutnya, kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Darsono (2011:123) mengemukakan bahwa kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Uno (2010:78) juga mendefinisikan kemampuan atau kompetensi sebagai karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir, dalam segala situasi dan berlangsung terus dalam periode waktu yang lama.

Kompetensi dalam diri seseorang berkaitan dengan kemampuan dirinya melakukan cara-cara berperilaku baik sebagai wujud kemampuan dirinya. Oleh karena itu kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

## **B. Karakteristik Kompetensi**

Menurut Darsono (2011:123) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja terbaik dibanding orang lain. Sedangkan kinerja orang kompeten dapat dilihat dari sudut pandang:

- 1) Kesuksesan, yaitu orang yang selalu sukses dalam bidang pekerjaan tertentu
- 2) Kreativitas, yaitu orang yang selalu berpikir alternatif dalam memecahkan masalah dan setiap masalah yang dihadapi dapat dipecahkan
- 3) Inovatif, yaitu orang yang mampu menemukan sesuatu yang baru, misalnya alat kerja baru, metode kerja baru, produk baru, dan sebagainya.

Selanjutnya Uno (2011:79) juga mengemukakan bahwa kategori karakteristik kompetensi ke dalam dua bagian, yaitu *threshold competences* dan *differentiating competence*. *Threshold competence* adalah karakteristik esensial (biasanya pengetahuan atau keterampilan dasar, seperti kemampuan membaca) yang seseorang butuhkan untuk menjadi efektif dalam pekerjaan, tetapi bukan untuk membedakan pelaku superior dari yang rata-rata. *Differentiating competence* adalah karakteristik yang membedakan pelaku yang superior dari yang biasanya dalam pekerjaan.

Menurut Wibowo (2010:325) bahwa terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu
- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang

- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks
- 5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Darsono (2011:125) juga mengemukakan bahwa karakter atau watak atau kepribadian kompeten antara lain sebagai berikut :

- 1) Keingintahuan (*curiosity*), orang kompeten selalu ingin tahu sesuatu yang belum diketahuinya, ia sadar bahwa "saya tahu bahwa saya tidak banyak tahu"
- 2) Keras hati (*perseverance*), orang kompeten memiliki hati yang keras, artinya memiliki pendirian teguh atau memiliki ideologi yang kuat
- 3) Konstruktif (*constructive*), orang kompeten selalu ingin menjebol sesuatu yang sudah usang dan membangun yang baru dalam waktu yang sesingkat-singkatnya
- 4) Kerjasama (*cooperative*), orang kompeten bersedia bekerja sama dengan orang lain. Ia sadar bahwa ia bagian dari sistem organisasi atau sistem sosial, dan ia sadar bahwa tanpa bantuan orang lain ia tidak dapat bekerja efektif, efisien, produktif, dan tidak mencapai tujuan
- 5) Jujur, orang kompeten selalu "satu kata satu perbuatan" atau berbicara berdasar fakta, dengan memiliki sifat jujur, orang kompeten dihargai dan dihormati orang lain.

### **C. Kategori Kompetensi**

Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo,2010:330) mengemukakan lima kategori kompetensi, yaitu:

- 1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, inovasi, peduli pada kualitas, efisiensi produksi, fleksibilitas, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- 2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, dan penyelesaian konflik.
- 3) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar, dan nilai-nilai.



Berdasarkan berapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa model kompetensi itu mampu menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Kompetensi itu dapat dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts*, dan *support*.

Dengan demikian model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk *experts dan support* pada dasarnya juga sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.

Selanjutnya Wibowo (2010:328) membedakan kompetensi menurut posisi dan menurut tingkat dan fungsi kerja sedangkan tingkat dan fungsi kerja dibedakan lagi antara superior dan bukan superior serta antara mitra dan superior. Kompetensi menurut posisinya dapat berupa kepemimpinan kependidikan, manajemen sekolah, dan pelibatan masyarakat, kepemimpinan visioner dan manajemen perubahan, penentuan prioritas, perencanaan dan pengorganisasian, komunikasi, memengaruhi dan memotivasi, sensitivitas antarpribadi dan orientasi pada hasil. Kompetensi

menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara superior dan yang bukan superior meliputi kompetensi yang berkenaan dengan memengaruhi, mengembangkan orang lain, kerja sama, mengelola kinerja, orientasi pada hasil, perbaikan berkelanjutan, berkembangnya inisiatif, membangun fokus dan kepedulian pada kualitas.

Kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara mitra dan superior, meliputi kompetensi yang berkenaan dengan orientasi pada kewirausahaan, berpikir konseptual, inovasi, berpikir analitis, kualitas keputusan, orientasi pada pelayanan dan komunikasi.

Menurut Wibowo (2010:328) tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- 2) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.
- 3) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- 4) *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi,

manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.

- 5) *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- 6) *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- 7) *Human resource management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.

Selanjutnya Wibowo (2010:339) juga mengemukakan tentang beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- (a) Keyakinan dan Nilai-nilai yaitu keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.
- (b) Keterampilan yaitu keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.
- (c) Pengalaman yaitu keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah

berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

- (d) Karakteristik kepribadian yaitu dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.
- (e) Motivasi yaitu merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- (f) Isu Emosional yaitu hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.
- (g) Kemampuan Intelektual yaitu kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
- (h) Budaya Organisasi yaitu memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- (1) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- (2) Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- (3) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- (4) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- (5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- (6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **D. Konsep Kompetensi**

Seorang pendidik, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 28 harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Ayat 1).

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Hanafiah (2012:103) mengemukakan bahwa guru sebagai otonomi kelas memiliki wewenang untuk melakukan reformasi kelas (*classroom reform*) dalam rangka melakukan perubahan perilaku peserta didik secara berkelanjutan yang sejalan dengan tugas perkembangannya dan tuntutan lingkungan disekitarnya. Guru sebagai arsitek perubahan perilaku peserta didik dan sekaligus sebagai model panutan para peserta didik dituntut memiliki kompetensi yang paripurna.

Menurut Uno (2010:16) bahwa guru dapat melaksanakan evaluasi yang efektif serta menggunakan hasilnya untuk mengetahui prestasi dan kemajuan siswa serta dapat melakukan perbaikan dan pengembangan. Seiring dengan kemajuan teknologi informasi yang telah demikian pesat, guru tidak hanya bertindak sebagai penyaji informasi, tetapi juga harus mampu bertindak sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing yang lebih banyak memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mencari dan mengolah sendiri informasi. Keahlian guru harus terus dikembangkan dan tidak hanya terbatas pada penguasaan prinsip mengajar.

Arifin (2011:38) menegaskan bahwa guru yang dinilai kompeten, apabila: (1) guru mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya, (2) guru mampu melaksanakan peranan-peranannya secara berhasil, (3) guru mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan sekolah, (4) guru mampu melaksanakan peranannya dalam proses belajar mengajar di sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru adalah profesi yang mempersiapkan sumber daya manusia untuk menyongsong pembangunan bangsa dalam mengisi kemerdekaan. Guru dengan segala kemampuannya dan daya upayanya mempersiapkan pembelajaran bagi peserta didiknya. Sehingga tidak salah jika kita menempatkan guru sebagai salah satu kunci

pembangunan bangsa menjadi bangsa yang maju dimasa yang akan datang.

Dapat dibayangkan jika guru tidak menempatkan fungsi sebagaimana mestinya, bangsa dan negara ini akan tertinggal dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kian waktu tidak terbendung lagi perkembangannya. Seorang guru yang mendidik banyak siswa dan siswi di sekolah harus memiliki kompetensi.

Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru-guru seperti ini harus mempunyai semacam kualifikasi formal. Dalam definisi yang lebih luas, setiap orang yang mengajarkan suatu hal yang baru dapat juga dianggap seorang guru.

Guru adalah profesi yang mempersiapkan sumber daya manusia untuk menyongsong pembangunan bangsa dalam mengisi kemerdekaan. Guru dengan segala kemampuannya dan daya upayanya mempersiapkan pembelajaran bagi peserta didiknya. Sehingga tidak salah jika kita menempatkan guru sebagai salah satu kunci pembangunan bangsa menjadi bangsa yang maju dimasa yang akan datang. Dapat dibayangkan jika guru tidak menempatkan fungsi sebagaimana mestinya, bangsa dan negara ini akan tertinggal dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kian waktu tidak terbendung lagi perkembangannya. Seorang guru yang mendidik banyak siswa dan siswi di sekolah harus memiliki kompetensi.

Berdasarkan PP Nomor 74 Tahun 2008 tersebut kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru adalah kompetensi guru sebagaimana meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Guru harus memiliki kompetensi-kompetensi pendidik, yang menyangkut kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional.

Keempat kompetensi tersebut dianalisis dan diturunkan berdasarkan hakikat guru yaitu: gagasan, utama, rasa, dan upaya. Gagasan identik dengan kompetensi profesional; utama identik dengan kompetensi sosial; rasa identik dengan kompetensi kepribadian, dan upaya identik dengan kompetensi pedagogik.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, kompetensi yang harus dimiliki pendidik adalah kompetensi sebagai agen pembelajaran, yakni kemampuan pendidik untuk berperan sebagai fasilitator, motivator, pemacu dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Kompetensi ini terdiri atas kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

#### 1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik peserta didik dilihat dari berbagai aspek seperti fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik karena peserta didik memiliki karakter, sifat, dan interes yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum di tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan harus mampu melakukan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran.

Salah satu kompetensi yang wajib dimiliki oleh seorang guru seperti diamanatkan dalam Peraturan pemerintah diatas adalah kompetensi pedagogic. Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.



Selanjutnya di dalam buku Depdiknas (2004:9) menyebut kompetensi ini dengan kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

a) Merencanakan program belajar mengajar

Proses belajar mengajar perlu direncanakan agar dalam pelaksanaannya pembelajaran berlangsung dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Setiap perencanaan selalu berkenaan dengan pemikiran tentang apa yang akan dilakukan. Perencanaan program belajar mengajar memperkirakan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu melaksanakan pembelajaran. Isi perencanaan yaitu mengatur dan menetapkan unsur-unsur pembelajaran, seperti tujuan, bahan atau isi, metode, alat dan sumber, serta penilaian.

Program belajar mengajar tidak lain adalah suatu proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung. Dalam kegiatan tersebut secara terperinci dijelaskan kemana siswa itu akan dibawa (tujuan), apa yang harus dipelajari (isi bahan pelajaran), bagaimana siswa mempelajarinya (metode dan teknik), dan bagaimana kita mengetahui bahwa siswa telah mencapainya (penilaian).

Menurut Usman (2012:28) bahwa unsur-unsur utama yang harus ada dalam perencanaan pengajaran, yaitu:

- 1) Tujuan yang hendak dicapai, berupa bentuk-bentuk tingkah laku apa yang diinginkan untuk dimiliki siswa setelah terjadinya proses belajar mengajar
- 2) Bahan pelajaran atau isi pelajaran yang dapat mengantarkan siswa mencapai tujuan

- 3) Metode dan teknik yang digunakan, yaitu bagaimana proses belajar mengajar yang akan diciptakan guru agar siswa mencapai tujuan
- 4) Penilaian, yakni bagaimana menciptakan dan menggunakan alat untuk mengetahui tujuan tercapai atau tidak.

Kegiatan merencanakan program belajar mengajar menurut pola Prosedur Pengembangan Sistem Intruksional (PPSI) meliputi: (1) merumuskan tujuan intruksional, (2) menguraikan deskripsi satuan bahasan, (3) merancang kegiatan belajar mengajar, (4) memilih berbagai media dan sumber belajar, dan (5) menyusun instrumen untuk nilai penguasaan tujuan.

Kemampuan guru dalam melakukan perencanaan atau merencanakan program belajar mengajar mencakup kemampuan: (1) merencanakan pengorganisasian bahan-bahan pengajaran, (2) merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, (3) merencanakan pengelolaan kelas, (4) merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran; dan (5) merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

Berdasarkan uraian diatas, merencanakan program belajar mengajar merupakan proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung, yang mencakup: merumuskan tujuan, menguraikan deskripsi satuan bahasan, merancang kegiatan belajar mengajar, memilih berbagai media dan sumber belajar, dan merencanakan penilaian penguasaan tujuan

- b) Melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar

Melaksanakan proses belajar mengajar merupakan tahap pelaksanaan program yang telah disusun. Dalam kegiatan ini kemampuan yang di tuntut adalah keaktifan guru menciptakan

dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun. Guru harus dapat mengambil keputusan atas dasar penilaian yang tepat, apakah kegiatan belajar mengajar dicukupkan, apakah metodenya diubah, apakah kegiatan yang lalu perlu diulang, manakala siswa belum dapat mencapai tujuan-tujuan pembelajaran. Pada tahap ini disamping pengetahuan teori belajar mengajar, pengetahuan tentang siswa, diperlukan pula kemahiran dan keterampilan teknik belajar, misalnya: prinsip-prinsip mengajar, penggunaan alat bantu pengajaran, penggunaan metode mengajar, dan keterampilan menilai hasil belajar siswa.

Persyaratan kemampuan yang harus di miliki guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar meliputi kemampuan: (1) menggunakan metode belajar, media pelajaran, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pelajaran, (2) mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran dan perlengkapan pengajaran, (3) berkomunikasi dengan siswa, (4) mendemonstrasikan berbagai metode mengajar, dan (5) melaksanakan evaluasi proses belajar mengajar.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar menyangkut pengelolaan pembelajaran, dalam menyampaikan materi pelajaran harus dilakukan secara terencana dan sistematis, sehingga tujuan pengajaran dapat dikuasai oleh siswa secara efektif dan efisien. Kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar terlihat dalam mengidentifikasi karakteristik dan kemampuan awal siswa, kemudian mendiagnosis, menilai dan merespon setiap perubahan perilaku siswa.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa melaksanakan proses belajar mengajar merupakan sesuatu kegiatan dimana berlangsung hubungan antara manusia, dengan tujuan membantu perkembangan dan menolong keterlibatan siswa dalam pembelajaran. Pada dasarnya melaksanakan proses belajar mengajar adalah menciptakan lingkungan dan suasana

yang dapat menimbulkan perubahan struktur kognitif para siswa.

c) Melakukan penilaian

Penilaian proses belajar mengajar dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan perencanaan kegiatan belajar mengajar yang telah disusun dan dilaksanakan. Penilaian diartikan sebagai proses yang menentukan betapa baik organisasi program atau kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai maksud-maksud yang telah ditetapkan. Evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap upaya manusia, evaluasi yang baik akan menyebarkan pemahaman dan perbaikan pendidikan, sedangkan evaluasi yang salah akan merugikan pendidikan.

Tujuan utama melaksanakan evaluasi dalam proses belajar mengajar adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai tingkat pencapaian tujuan instruksional oleh siswa, sehingga tindak lanjut hasil belajar akan dapat diupayakan dan dilaksanakan. Dengan demikian, melaksanakan penilaian proses belajar mengajar merupakan bagian tugas guru yang harus dilaksanakan setelah kegiatan pembelajaran berlangsung dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan siswa mencapai tujuan pembelajaran, sehingga dapat diupayakan tindak lanjut hasil belajar siswa.

2) Kompetensi Kepribadian

Berdasarkan kodrat manusia sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk Tuhan, seorang guru wajib menguasai pengetahuan yang akan diajarkannya kepada peserta didik secara benar dan bertanggung jawab, ia harus memiliki pengetahuan penunjang tentang kondisi fisiologis, psikologis, dan pedagogis dari para peserta didik yang dihadapinya. Selain itu, Guru sebagai pendidik harus dapat

mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat.

Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik peserta didik sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian peserta didik yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan peserta didiknya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang guru.

### 3) Kompetensi Sosial

Berdasarkan kodrat manusia sebagai makhluk sosial dan makhluk etis, seorang guru dapat memperlakukan peserta didiknya secara wajar dan bertujuan agar tercapai optimalisasi potensi pada diri masing-masing peserta didik. Ia harus memahami dan menerapkan prinsip belajar humanistik yang beranggapan bahwa keberhasilan belajar ditentukan oleh kemampuan yang ada pada diri peserta didik tersebut. Instruktur hanya bertugas melayani mereka sesuai kebutuhan mereka masing-masing. Kompetensi sosial yang dimiliki seorang guru adalah menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan yang menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan mereka (seperti orang tua, tetangga, dan sesama teman).

Guru di mata masyarakat dan peserta didik merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suri tauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka

pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua peserta didik, para guru tidak akan mendapat kesulitan.

#### 4) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran. Untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu meng-*update*, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.

Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh peserta didik sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

Keaktifan peserta didik harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong pesertadidik untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.

Guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya, bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, dan prinsip-prinsip lainnya. Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir soal secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi peserta didik belajar.

Guru sebagai pendidik ataupun sebagai pengajar merupakan faktor penentu keberhasilan pendidikan di sekolah. Tugas guru yang utama adalah memberikan pengetahuan (*cognitive*), sikap/nilai (*affective*), dan keterampilan (*psychometer*) kepada anak didik. Tugas guru di lapangan pengajaran berperan juga sebagai pembimbing proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian tugas dan peranan guru adalah mengajar dan mendidik. Berkaitan dengan hal tersebut guru harus memiliki inovasi tinggi.

Aktivitas atau kinerja guru sangat terkait dengan tugas dan tanggung jawab profesionalnya. Tugas dan tanggung jawab guru adalah sebagai pengajar, pembimbing dan administrator. Selain itu tugas dan tanggung jawab guru mencakup bidang pengajaran, bimbingan, pembinaan hubungan dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, dan pengembangan profesi.

Secara umum konsep kompetensi guru terkait dengan kemampuan guru dalam memulai dan mengakhiri aktivitas pembelajaran dengan berbagai perangkat pendukung yang harus dipenuhi untuk mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran. Perangkat pembelajaran merupakan suatu perangkat yang dipergunakan dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun perangkat pembelajaran yang

berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif.

Menurut Trianto (2011:201) perangkat yang dipergunakan dalam proses pembelajaran disebut dengan perangkat pembelajaran. Perangkat pembelajaran yang diperlukan dalam mengelola proses belajar mengajar dapat berupa : silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Lembar Kegiatan Siswa (LKS), Media Pembelajaran, Instrumen Evaluasi atau Tes Hasil Belajar (THB), media pembelajaran, serta buku ajar siswa.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru menyebutkan bahwa setiap guru wajib memenuhi standar kualitas akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional. Kompetensi yang wajib dimiliki oleh guru yang tercantum dalam PP RI No.19 Tahun 2005 yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian.

Menurut Akbar (2013:2) bahwa praktik pembelajaran sehari-hari disekolah masih mengalami berbagai persoalan dengan perangkat pembelajaran yang digunakan untuk mengoperasikan jalannya pembelajaran. Diantara masalah itu misalnya :

- 1) Banyak indikator dan tujuan pembelajaran yang dirumuskan oleh guru masih cenderung pada kemampuan kognisi, afeksi, dan psikomotor tingkat rendah
- 2) Masih banyak guru menggunakan bahan ajar yang cenderung kognitivistik
- 3) Pemanfaatan sumber dan media pembelajaran yang tersedia dilingkungan sekitar siswa belum optimal dan kurang menggunakan situasi kehidupan riil
- 4) Model pembelajaran konvensional yang kurang melibatkan siswa secara aktif masih banyak diterapkan oleh guru,



sehingga kurang mampu memicu terjadinya proses pembelajaran aktif

- 5) Penilaian proses juga kurang berjalan optimal karena keterbatasan kemampuan mengembangkan perangkat instrumen asesmen. Juga dijumpai berbagai macam tes misalnya tes formatif dan sumatif yang diselenggarakan sekolah menggunakan soal yang tidak diuji validitas, reliabilitas, tingkat kesukaran, dan daya bedanya karena keterbatasan kemampuan dan kemauan praktisi untuk mengembangkan instrumen tersebut.

Untuk mendukung dan mengoptimalkan kompetensi dan guru maka perlu kemampuan dalam menyusun dan menyiapkan perangkat pembelajaran. Adapun beberapa perangkat pembelajaran tersebut adalah :

a) Silabus

Menurut Trianto (2011:201) bahwa silabus merupakan salah satu produk pengembangan kurikulum berisikan garis-garis besar materi pelajaran, kegiatan pembelajaran, dan rancangan penilaian. Dengan kata lain silabus adalah rencana pembelajaran pada suatu dan atau kelompok mata pelajaran/tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar.

Selanjutnya Trianto (2011:201) mengemukakan langkah-langkah pengembangan silabus sebagai berikut:

- 1) Mengkaji Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar. Mengkaji SK dan KD mata pelajaran sebagaimana tercantum pada Standar Isi.
- 2) Mengidentifikasi Materi Pokok/Pembelajaran. Mengidentifikasi materi pokok/pembelajaran yang menunjang pencapaian KD.
- 3) Mengembangkan Kegiatan Pembelajaran. Kegiatan pembelajaran dirancang untuk memberikan pengalaman

belajar yang melibatkan proses mental dan fisik dalam rangka pencapaian KD.

- 4) Merumuskan Indikator Pencapaian Kompetensi. Indikator merupakan penanda pencapaian KD. Indikator digunakan sebagai dasar untuk menyusun alat penilaian.
- 5) Menentukan Jenis Penilaian. Penilaian pencapaian kompetensi dasar siswa dilakukan berdasarkan indikator. Penilaian dilakukan dengan menggunakan tes dalam bentuk tertulis.
- 6) Menentukan Alokasi Waktu. Penentuan alokasi waktu pada setiap KD didasarkan pada jumlah minggu efektif dan alokasi waktu mata pelajaran per minggu. Alokasi waktu merupakan perkiraan waktu rerata untuk menguasai KD yang dibutuhkan oleh siswa yang beragam.
- 7) Menentukan Sumber Belajar. Penentuan sumber belajar didasarkan pada SK dan KD serta materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi.

b) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu KD yang ditetapkan dalam standar isi yang dijabarkan dalam silabus. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 20 dinyatakan bahwa Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

Menurut Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007, komponen RPP adalah Identitas mata pelajaran, standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu,

metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar.

Langkah-langkah menyusun RPP (Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007):

- 1) Menuliskan Identitas Mata Pelajaran, yang meliputi: sekolah, mata pelajaran; tema; kelas/semester; alokasi waktu.
- 2) Menuliskan Standar Kompetensi. SK merupakan kualifikasi kemampuan minimal siswa yang menggambarkan penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diharapkan dicapai pada suatu mata pelajaran.
- 3) Menuliskan Kompetensi Dasar. KD adalah sejumlah kemampuan yang harus dikuasai peserta didik dalam mata pelajaran tertentu sebagai rujukan penyusunan indikator kompetensi.
- 4) Menuliskan Indikator Pencapaian Kompetensi. Indikator kompetensi adalah perilaku yang dapat diukur dan/atau diobservasi untuk menunjukkan ketercapaian kompetensi dasar tertentu yang menjadi acuan penilaian mata pelajaran.
- 5) Merumuskan Tujuan Pembelajaran. Tujuan pembelajaran menggambarkan proses dan hasil belajar yang diharapkan dicapai oleh siswa sesuai dengan kompetensi dasar. Tujuan pembelajaran dibuat berdasarkan SK, KD, dan Indikator yang telah ditentukan.
- 6) Materi Ajar. Materi ajar memuat fakta, konsep, prinsip, dan prosedur yang relevan, dan ditulis dalam bentuk peta konsep sesuai dengan rumusan indikator pencapaian kompetensi.
- 7) Alokasi Waktu. Alokasi waktu ditentukan sesuai dengan keperluan untuk pencapaian KD dan beban belajar.

- 8) Menentukan metode pembelajaran. Metode pembelajaran digunakan oleh guru untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar siswa mencapai KD atau indikator yang telah ditetapkan.
- 9) Merumuskan kegiatan pembelajaran
  - a) Pendahuluan. Pendahuluan merupakan kegiatan awal dalam suatu pertemuan pembelajaran yang ditujukan untuk membangkitkan motivasi dan memfokuskan perhatian peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.
  - b) Inti. Kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai KD. Kegiatan pembelajaran dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis siswa. Kegiatan inti ini dilakukan secara sistematis dan sistemik melalui proses eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi. Menurut Komalasari (2011:193), Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) merupakan penjabaran dari silabus yang telah disusun pada langkah sebelumnya. Di dalam RPP tercermin kegiatan yang dilakukan guru dan peserta didik untuk mencapai kompetensi yang telah ditetapkan. Dalam pengertian lain rencana pelaksanaan pembelajaran adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai satu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam Standar Isi dan dijabarkan dalam silabus. Lingkup Rencana Pembelajaran paling luas mencakup 1 (satu) Kompetensi Dasar yang terdiri atas 1 (satu) indikator atau beberapa indikator untuk 1 (satu) kali pertemuan atau lebih.
  - c) Penutup. Penutup merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengakhiri aktivitas pembelajaran yang dapat

dilakukan dalam bentuk rangkuman/kesimpulan, penilaian dan refleksi, umpan balik, dan tindak lanjut.

- 10) Penilaian Hasil Belajar. Prosedur dan instrumen penilaian hasil belajar disesuaikan dengan indikator pencapaian kompetensi dan mengacu kepada standar penilaian.
- 11) Menentukan Media/Alat/Bahan/Sumber Belajar.  
Penentuan sumber belajar didasarkan pada SK dan KD, serta materi ajar, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi.

Menurut Rusman (2012:5) bahwa secara umum Rencana Pelaksanaan Pembelajaran dijabarkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa dalam upaya mencapai kompetensi dasar. Setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik, serta psikologis peserta didik. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran disusun untuk setiap kompetensi dasar yang dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih. Guru merancang penggalan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran untuk setiap pertemuan yang disesuaikan dengan penjadwalan disatuan pendidikan.

### c) Bahan Ajar

Bahan ajar adalah salah satu perangkat pembelajaran yang dipergunakan dalam proses belajar mengajar. Setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban melengkapi perangkat pembelajaran yang dibutuhkan dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan pembelajaran di kelas. Trianto (2011:201) menegaskan bahwa perangkat yang dipergunakan dalam proses pembelajaran disebut dengan perangkat pembelajaran.

Perangkat pembelajaran yang diperlukan dalam mengelola proses belajar mengajar.

Lestari (2013:12) menjelaskan bahwa bahan ajar adalah seperangkat sarana atau alat pembelajaran yang berisikan materi pembelajaran, metode, batasan-batasan, dan cara mengevaluasi yang didesain secara sistematis dan menarik dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu mencapai dan sub dengan segala kompleksitasnya. Bahan ajar tidak saja memuat materi tentang pengetahuan tetapi juga berisi tentang keterampilan dan sikap yang perlu dipelajari siswa untuk mencapai standar yang telah ditentukan pemerintah.

Hernawan (2008:2) menegaskan bahwa bahan ajar dalam konteks pembelajaran merupakan salah satu komponen yang harus ada, karena bahan ajar yang didesain secara lengkap, artinya ada unsur media dan sumber belajar yang memadai, mempengaruhi suasana pembelajaran sehingga proses belajar yang terjadi menjadi lebih optimal. Bahan ajar yang didesain secara bagus dan dilengkapi dengan isi dan ilustrasi yang menarik menstimulasi siswa untuk memanfaatkan bahan ajar sebagai sumber belajar.

Selanjutnya Arlitasari (2013:83) mengemukakan bahwa bahan ajar adalah bahan atau materi yang disusun oleh guru secara sistematis yang digunakan siswa dalam pembelajaran. Tujuan penyusunan bahan ajar, yaitu : (1) membantu siswa dalam memperoleh alternatif bahan ajar di samping buku-buku teks yang terkadang sulit dipahami, (2) memudahkan guru dalam melaksanakan pembelajaran, dan (3) menyediakan bahan ajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum dan karakteristik serta lingkungan sosial siswa.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas dapat dikemukakan kesimpulan bahwa bahan ajar adalah merupakan komponen yang harus ada dalam pelaksanaan pembelajaran yang dapat mempengaruhi suasana pembelajaran sehingga proses belajar yang terjadi menjadi lebih optimal dalam meningkatkan hasil belajar siswa.

Prastowo (2014:72) mengemukakan bahwa penyusunan bahan ajar mengandung beberapa unsur yang harus diperhatikan, setidaknya, ada enam komponen yang perlu diketahui berkaitan dengan unsur-unsur tersebut, yaitu :

- 1) Petunjuk belajar, Komponen ini meliputi petunjuk bagi pendidik maupun siswa. Komponen ini menjelaskan tentang bagaimana pendidik sebaiknya mengajarkan materi kepada siswa dan bagaimana siswa sebaiknya mempelajari materi dalam bahan ajar.
- 2) Kompetensi yang akan dicapai. Pendidik harus menjelaskan dan mencantumkan standar kompetensi, kompetensi dasar, maupun indikator pencapaian kompetensi agar tujuan pembelajaran menjadi jelas.
- 3) Informasi pendukung, Informasi pendukung berisi informasi tambahan untuk melengkapi bahan ajar, sehingga siswa semakin mudah untuk menguasai pengetahuan.
- 4) Latihan-latihan, Komponen ini merupakan suatu bentuk tugas yang diberikan kepada siswa untuk melatih kemampuan mereka setelah mempelajari bahan ajar sehingga kemampuan yang mereka pelajari semakin terasah.
- 5) Petunjuk kerja atau lembar kerja, Petunjuk kerja merupakan satu atau beberapa lembar kertas yang berisi sejumlah langkah maupun cara pelaksanaan aktivitas atau kegiatan yang berkaitan dengan praktik.
- 6) Evaluasi, Komponen evaluasi terdiri dari sejumlah pertanyaan untuk mengukur seberapa jauh penguasaan kompetensi yang berhasil mereka kuasai. Dengan demikian, kita dapat mengetahui efektivitas bahan ajar yang kita buat.

Selanjutnya Prastowo (2014:74) menegaskan beberapa ketentuan yang dijadikan pedoman dalam teknik penyusunan bahan ajar cetak, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Judul atau materi yang disajikan harus berintikan

kompetensi dasar atau materi pokok yang harus dicapai oleh siswa;

- 2) Hal-hal yang harus dimengerti dalam menyusun bahan ajar yaitu: (a) Susunan tampilannya jelas dan menarik. (b) Mampu menguji pemahaman. (c) Bahasa yang mudah, maksudnya adalah mengalirnya kosakata, jelas kalimatnya, dan jelas hubungan antarkalimat, serta tidak terlalu panjang (d) Adanya stimulan, hal ini berkaitan dengan tulisannya mendorong pembaca untuk berpikir dan menguji stimulant. (e) Kemudahan dibaca, hal ini menyangkut keramahan bahan ajar cetak terhadap mata. (f) Materi instruksional, menyangkut pemilihan teks, bahan kajian, dan lembar kerja.

Dalam pengembangan bahan ajar, perlu memperhatikan landasan terutama landasan dalam penyusunan bahan ajar. Muslich (2010:133) mengemukakan beberapa landasan penting dalam pengembangan bahan ajar adalah sebagai berikut :

- 1) Landasan Keilmuan, Landasan pertama yang perlu diperhatikan dalam penyusunan bahan ajar adalah landasan keilmuan. Ini berarti bahwa setiap penulis bahan ajar harus memahami dan menguasai teori yang terkait dengan bidang keilmuan yang ditulisnya.
- 2) Landasan Ilmu Pendidikan dan Keguruan, Landasan kedua yang perlu diperhatikan dalam penyusunan bahan ajar adalah landasan ilmu pendidikan dan keguruan, terutama hal-hal yang terkait dengan hakikat belajar, model pembelajaran, dan pengembangan aktivitas, kreativitas, dan motivasi siswa
- 3) Landasan Kebutuhan Siswa, Landasan kebutuhan siswa berkaitan erat dengan motivasi, maka pemahaman tentang teori motivasi perlu diperdalam. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam individu, maupun dari



luar individu.

- 4) Landasan Keterbacaan Materi dan Bahasa yang Digunakan, Landasan keterbacaan materi dan bahasa yang digunakan sangat diperlukan karena bahan ajar merupakan sarana komunikasi siswa dalam pembelajaran. Sebagai sarana komunikasi, materi dan redaksi sajian yang terdapat dalam bahan ajar harus bisa dipahami siswa. Indikator yang mendukung aspek keterbacaan materi dan bahasa yang digunakan dalam bahan ajar.

Prastowo (2014:79) mengemukakan bahwa bahan ajar memiliki beragam jenis, ada yang cetak maupun noncetak. Bahan ajar cetak yang sering dijumpai antara lain berupa handout, buku, modul, brosur, dan lembar kerja siswa. Handout dibuat dengan tujuan untuk memperlancar dan memberikan bantuan informasi atau materi pembelajaran sebagai pegangan siswa. Buku sebagai bahan ajar merupakan buku yang berisi ilmupengetahuan hasil analisis terhadap kurikulum dalam bentuk tertulis. Contohnya adalah buku teks pelajaran karena buku pelajaran disusun berdasarkan kurikulum yang berlaku.

Selanjutnya Prastowo (2014:81) mengemukakan bahwa secara umum buku dibedakan menjadi empat jenis, antara lain :

- 1) Buku sumber, yaitu buku yang dapat dijadikan rujukan, referensi, dan sumber untuk kajian ilmu tertentu, biasanya berisi suatu kajian ilmu yang lengkap.
- 2) Buku bacaan, yaitu buku yang hanya berfungsi untuk bahan bacaan saja, misalnya cerita, legenda, novel, dan lain sebagainya.
- 3) Buku pegangan, yaitu buku yang bisa dijadikan pegangan guru atau pengajar dalam melaksanakan proses pembelajaran.
- 4) Buku bahan ajar, yaitu buku yang disusun untuk proses pembelajaran dan berisi bahan-bahan atau materi pembelajaran yang akan diajarkan

Modul merupakan bahan ajar yang ditulis dengan tujuan agar siswa dapat belajar secara mandiri tanpa atau dengan bimbingan guru. Oleh karena itu, modul harus berisi tentang petunjuk belajar, yang akan dicapai, isi materi pelajaran, informasi pendukung, latihan soal, petunjuk kerja, evaluasi, dan balikan terhadap hasil evaluasi.

Selanjutnya bahan ajar noncetak meliputi bahan ajar dengar (audio) seperti kaset, radio, piringan hitam, dan compact disc audio. Bahan ajar pandang dengar (audio visual) seperti video compact disc dan film. Bahan ajar multimedia interaktif seperti CAI (Computer Assisted Instruction), compact disc multimedia pembelajaran interaktif, dan bahan ajar berbasis web (*web based learning materials*).

#### d) Media Pembelajaran

Media pembelajaran mempunyai beberapa pengertian. Lehman (2008:117) mengemukakan bahwa media pembelajaran adalah segala sesuatu yang dapat membawa pesan untuk pencapaian tujuan pembelajaran. Penggunaan media pembelajaran tentunya adalah upaya mempermudah komunikasi dan mendukung terhadap pencapaian hasil belajar siswa.

Menurut Joyce (2009:119) bahwa media pembelajaran meliputi alat yang secara fisik digunakan untuk menyampaikan isi materi pelajaran yang terdiri dari buku, *tape recorder*, kaset, video, *video recorder*, film, slide (gambar bingkai), photo, gambar, grafik, televisi dan computer. Dengan kata lain media adalah komponen sumber belajar atau wahana fisik yang mengandung materi instruksional di lingkungan siswa yang mampu untuk merangsang aktivitas belajar siswa.

Selanjutnya Winkel (2008:133) mengemukakan bahwa media pembelajaran diartikan sebagai suatu sarana non personal (bukan manusia) yang digunakan atau disediakan oleh pengajar, yang memegang peranan penting dalam proses belajar

mengajar untuk mencapai tujuan instruksional. Menurut Sanjaya (2008:108) bahwa media pembelajaran adalah seluruh alat dan bahan yang dapat dipakai untuk mencapai tujuan pendidikan seperti radio, televisi, buku, koran, majalah, dan sebagainya.

Media pembelajaran tentunya terkait dengan bahan, alat atau teknik yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar dengan maksud agar proses komunikasi edukasi antara guru dengan siswa dapat berlangsung secara harmonis, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pentingnya media pembelajaran bagi pendidik dalam menyampaikan materi kepada peserta didik. Dengan media pembelajaran yang tepat digunakan oleh pendidik, maka peserta didik pun diharapkan mampu memahami seluruh materi yang disampaikan secara jelas.

Peran pendidik tentunya sangat besar dalam penyampaian materi pelajaran. Pendidik tentunya harus menguasai materi pelajaran yang disampaikan, disamping itu pendidik perlu dukungan media yang tepat dan kemampuan dalam memilih dan menggunakan media dengan tepat. Karena jika pendidik tidak mampu dalam memilih, dan menggunakan media dengan tepat tentu proses pembelajaran tidak akan efektif sesuai dengan harapan. Media pembelajaran sangatlah berperan dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan.

Dengan demikian pemilihan dan penggunaan media yang tepat guna akan menambah efektivitas proses pembelajaran yang dilaksanakan, karena pemilihan media yang tepat tentu akan memberikan perhatian menarik sehingga dapat menimbulkan rasa ingin tahu yang tinggi bagi siswa dan hal ini akan mempermudah terjadinya proses pembelajaran itu sendiri di dalam kelas.

Media pembelajaran yang menarik tentunya akan dapat menjadikan siswa lebih aktif dalam mengikuti kegiatan pembelajaran di kelas. Dengan media pembelajaran juga akan

terjadi komunikasi efektif antara siswa dengan pendidik di dalam kelas. Siswa tentunya akan lebih berani mengutarakan apa yang belum jelas menurutnya, dan guru dalam hal ini harus memberikan penjelasan kepada peserta didik tersebut. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka media pembelajaran juga mulai berkembang. Penggunaan berbagai media interaktif sudah biasa di sekolah-sekolah sehingga proses pembelajaran dapat dilaksanakan dengan tepat.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa media pembelajaran adalah alat yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran yang dapat merangsang pikiran, perhatian dan kemauan siswa dalam aktivitas belajar sehingga mampu meningkatkan hasil belajar.

Menurut Arsyad (2011:117) bahwa media memiliki 4 fungsi yaitu fungsi atensi, fungsi afektif, fungsi kognitif, dan fungsi kompensatoris. Dalam fungsi atensi media dapat menarik dan mengarahkan siswa untuk berkonsentrasi kepada isi pelajaran. Fungsi afektif dari media dapat diamati dan tingkat kenikmatan siswa ketika belajar (membaca) teks bergambar. Dalam hal ini gambar atau simbol visual dapat menggugah emosi dan sikap siswa.

Sukirman (2012:167) mengemukakan bahwa kegunaan media pembelajaran dalam proses belajar mengajar yaitu pembelajaran akan lebih menarik perhatian bagi peserta didik (siswa) sehingga dapat menumbuhkan motivasi dalam belajar. Bahan pembelajaran akan lebih jelas maknanya sehingga dapat lebih dipahami oleh siswa dan memungkinkan siswa menguasai dan mencapai kepada tujuan pembelajaran. Metode mengajar akan lebih terlihat bervariasi, tidak semata-mata komunikasi verbal melalui penuturan kata-kata oleh guru ketika di dalam kelas, sehingga peserta didik tidak bosan dan guru tidak kehabisan tenaga.

Peserta didik akan dapat lebih banyak melakukan kegiatan belajar sebab tidak hanya mendengarkan penjelasan guru, tetapi juga dapat melakukan aktivitas lain seperti mengamati, mendemonstrasikan, memerankan, dan lain sebagainya. Proses pembelajaran adalah sebuah sistem karena dapat dipastikan bahwa sumber keberhasilan proses pembelajaran di sekolah/lembaga pendidikan terkait dengan sejumlah komponen yang terlibat didalamnya. Komponen yang dimaksud adalah mediapembelajaran yang dapat mendukung pelaksanaan proses pembelajaran dan pendidikan itu sendiri.

Media pembelajaran juga memberikan pengaruh terhadap hasil belajar siswa. Hasil belajar siswa menurut Bloom (dalam Degeng, 2009:119) diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu : (1) kognitif, (2) afektif, (3) psikomotorik. Selanjutnya, Bloom mengklasifikasikan lebih lanjut ranah kognitif menjadi enam, yaitu: (1) pengetahuan, (2) pemahaman, (3) penerapan, (4) analisis, (5) sintesis, (6) penilaian.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian diungkapkan bahwa fungsi kognitif media khususnya pada media visual melalui gambar atau lambang dapat mempercepat pencapaian tujuan pembelajaran untuk memahami dan mengingat pesan/informasi yang terkandung dalam gambar atau lambang visual tersebut. Fungsi kompensatoris media pembelajaran adalah memberikan konteks kepada siswa yang berkemampuan lemah dalam mengorganisasikan dan mengingat kembali informasi dalam teks. Dengan kata lain bahwa media pembelajaran ini berfungsi untuk mengakomodasi siswa yang lemah dan lamban dalam menerima dan memahami isi pelajaran yang disampaikan dalam bentuk tes di dalam kelas.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan tentang fungsi media dalam pembelajaran adalah untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan pembelajaran terutama untuk memberikan daya tarik kepada siswa dalam mengikuti pembelajaran, dapat menumbuhkan motivasi dalam belajar dan memungkinkan

meningkatkan hasil belajar siswa siswa sehingga mencapai kepada tujuan pembelajaran.

Pengelompokan perangkat media pembelajaran, khususnya media audio visual didasarkan pada hirarki. Semakin tinggi hirarki suatu media, semakin rendah satuan biayanya, dan semakin khusus sifat penggunaannya. Namun demikian, kemudahan dan keeluasaan sifat penggunaannya semakin bertambah. Begitu juga sebaliknya jika suatu media berada pada tingkat hirarki paling rendah, maka semakin mahal satuan biayanya dan semakin sulit dalam penggunaannya yang menyebabkan akan semakin sempit keluluasaan penggunaan media tersebut.

Menurut Arsyad (2011:164) bahwa sejalan dengan perkembangan teknologi, maka media pembelajaran mengalami perkembangan melalui pemanfaatan teknologi itu sendiri. Berdasarkan perkembangan teknologi, media diklasifikasikan atas empat kelompok yaitu : (1) Media hasil teknologi cetak, (2) Media hasil teknologi audio-visual, (3) Media hasil teknologi berbasis komputer, dan (4) Media hasil gabungan teknologi cetak dan komputer.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa dengan adanya pengelompokan terhadap media pembelajaran berarti akan memberikan kemudahan dalam memilih dan menggunakan media yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan guru dalam pelaksanaan pembelajaran, sehingga penggunaan media dapat secara efektif dan efisien dalam pembelajaran.

#### e) Lembar Kerja Siswa (LKS)

Trianto (2011:223) menyatakan bahwa Lembar Kerja Siswa (LKS) mmemuat sekumpulan kegiatan mendasar yang harus dilakukan oleh siswa untuk memaksimalkan pemahaman dalam upaya pembentukan kemampaun dasar sesuai indikator pencapaian hasil belajar yang harus ditempuh. Pengaturan awal

(*advance organizer*) dari pengetahuan dan pemahaman siswa diberdayakan melalui penyediaan media belajar pada setiap kegiatan eksperimen sehingga siswa belajar menjadi lebih bermakna, dan dapat terkesan dengan baik pada pemahaman siswa. Karena nuansa keterpaduan konsep merupakan salah satu dampak pada kegiatan pembelajaran, maka muatan materi setiap lembar kegiatan siswa pada setiap kegiatannya diupayakan agar dapat mencerminkan hal itu.

Menurut Hamdani (2011:75) bahwa LKS yang digunakan siswa harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat dikerjakan siswa dengan baik dan dapat memotivasi belajar siswa. Menurut Tim Penatar, hal-hal yang diperlukan dalam penyusunan LKS adalah ; (1)

- 1) Berdasarkan GBPP berlaku, AMP, buku pegangan siswa (buku paket),
- 2) Mengutamakan bahan yang penting
- 3) Menyesuaikan tingkat kematangan berpikir siswa. Adapun kelebihan dari penggunaan LKS adalah meningkatkan aktivitas belajar, mendorong siswa mampu bekerja sendiri, membimbing siswa secara baik ke arah pengembangan konsep.

Lembar kerja siswa (LKS) adalah materi ajar yang sudah dikemas sedemikian rupa sehingga siswa diharapkan dapat materi ajar tersebut secara mandiri. Dalam LKS, siswa akan mendapat materi, ringkasan, dan tugas yang berkaitan dengan materi. Selain itu, siswa juga dapat menemukan arahan yang terstruktur untuk memahami materi yang diberikan dan pada saat yang bersamaan siswa diberikan materi serta tugas yang berkaitan dengan materi tersebut.

#### f) Instrumen Penilaian

Menurut Brown (2004:4-7) bahwa penilaian adalah metode yang digunakan untuk mengukur kemampuan, pengetahuan, atau performa seseorang. Pengertian yang dikemukakan Brown ini lebih jelas memberikan gambaran

kepada kita bahwa penilaian ditakukan sebagai sebuah metode pengukuran atas pengetahuan, kemampuan, dan performa seseorang. Lebih lanjut Brown menegaskan bahwa dalam penilaian pembelajaran dapat dibedakan beberapa jenis penilaian, yakni penilaian formal dan informal, penilaian diskret dan integratif, dan penilaian performa. Berdasarkan jenis penilaian performa inilah kemudian lahir istilah penilaian alternatif dan autentik yang saat ini sedang banyak digunakan dalam dunia pendidikan.

Penilaian secara keseluruhan disebut sebagai penilaian autentik (*authentic assessment*) dewasa ini banyak dibicarakan di dunia pendidikan karena model ini direkomendasikan, atau bahkan harus ditekankan, penggunaannya dalam kegiatan menilai hasil belajar pemelajar. Salah satu permasalahan yang muncul adalah belum tentu semua guru memahami konsep dan pelaksanaan penilaian otentik. Jika sebuah konsep belum terpahami, bagaimana mungkin penilaian ini akan dipergunakan untuk keperluan praktis pada kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini, mungkin saja orang menyangka atau mengatakan telah mempergunakan penilaian autentik untuk menilai hasil belajar siswa, tetapi pada kenyataannya tidak demikian.

Nurgiyantoro (2011:4) mengemukakan bahwa pada hakikatnya penilaian autentik merupakan kegiatan penilaian yang dilakukan tidak semata-mata untuk menilai hasil belajar siswa, melainkan juga berbagai faktor yang lain, antara lain kegiatan pengajaran yang dilakukan itu sendiri. Artinya, berdasarkan informasi yang diperoleh dapat pula dipergunakan sebagai umpan baik penilaian terhadap kegiatan yang dilakukan.

Selanjutnya Hart (dalam Gulikers, Bastiaens dan Kirschner, 2008:77) menyatakan bahwa penilaian autentik yaitu penilaian yang melibatkan siswa di dalam tugas-tugas autentik yang bermanfaat, penting, dan bermakna yang selanjutnya dapat dikatakan sebagai penilaian performa. Hal



senada juga dijelaskan oleh Johnson dan Johnson (2002:233) bahwa penilaian autentik meminta siswa untuk mendemonstrasikan keterampilan atau prosedur dalam konteks dunia nyata.

Johnson (2002:2) menegaskan bahwa penilaian autentik pada dasarnya adalah penilaian performa yakni penilaian yang dilakukan untuk mengetahui pengetahuan dan keterampilan siswa selama proses pembelajaran dalam mencapai produk atau hasil belajar tertentu. Penilaian autentik mementingkan penilaian proses dan sekaligus hasil. Dengan demikian, seluruh performa siswa dalam rangkaian kegiatan pembelajaran dapat dinilai secara objektif. Cara penilaian juga bermacam-macam serta dapat dilakukan kapan saja bersamaan dengan kegiatan pembelajaran. Namun, semuanya harus tetap terencana secara baik. Penilaian yang dilakukan lewat berbagai cara atau model, menyangkut berbagai ranah, serta meliputi proses dan produk inilah yang kemudian disebut sebagai penilaian otentik. Autentik dapat berarti dan sekaligus menjamin objektif, nyata, konkret, benar-benar hasil tampilan siswa, serta akurat dan bermakna.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa penilaian autentik sangat terkait dengan upaya pencapaian kompetensi. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terunjukkerjakan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam suatu persoalan yang dihadapi. Ciri utama kompetensi adalah mampu mengerjakan sesuatu, yaitu siswa dapat melakukan sesuatu berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajarinya. Melalui penilaian otentik, hal tersebut sangat mungkin untuk diterjadikan. Oleh karena itu, Kurikulum 2013 dengan jelas menyarankan guru untuk mengurangi menggunakan tes-tes objektif.

Implementasi penilaian autentik dalam konteks kurikulum 2013 telah secara tegas dinyatakan dalam Permendikbud Nomor 66 Tahun 2013 tentang Standar

Penilaian. Berdasarkan Permendikbud tersebut Standar Penilaian Pendidikan dipandang sebagai kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik mencakup penilaian autentik, penilaian diri, penilaian berbasis portofolio, ulangan, ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian tingkat kompetensi, ujian mutu tingkat kompetensi, ujian nasional, dan ujian sekolah/madrasah. Masing-masing jenis penilaian tersebut diuraikan Permendikbud Nomor 66 Tahun 2013 sebagai berikut :

- a) Penilaian autentik merupakan penilaian yang dilakukan secara komprehensif untuk menilai mulai dari masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output*) pembelajaran.
- b) Penilaian diri merupakan penilaian yang dilakukan sendiri oleh peserta didik secara reflektif untuk membandingkan posisi relatifnya dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- c) Penilaian berbasis portofolio merupakan penilaian yang dilaksanakan untuk menilai keseluruhan entitas proses belajar peserta didik termasuk penugasan perseorangan dan atau kelompok di dalam dan atau di luar kelas khususnya pada sikap atau perilaku dan keterampilan.
- d) Ulangan merupakan proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran, untuk memantau kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik.
- e) Ulangan harian merupakan kegiatan yang dilakukan secara periodik untuk menilai kompetensi peserta didik setelah menyelesaikan satu Kompetensi Dasar (KD) atau lebih.
- f) Ulangan tengah semester merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik setelah melaksanakan 8-9 minggu kegiatan pembelajaran. Cakupan ulangan tengah semester

meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan seluruh KD pada periode tersebut.

- g) Ulangan akhir semester merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik di akhir semester. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan semua KD pada semester tersebut.
- h) Ujian Tingkat Kompetensi yang selanjutnya disebut UTK merupakan kegiatan pengukuran yang dilakukan oleh satuan pendidikan untuk mengetahui pencapaian tingkat kompetensi. Cakupan UTK meliputi sejumlah Kompetensi Dasar yang merepresentasikan Kompetensi Inti pada tingkat kompetensi tersebut.
- i) Ujian Mutu Tingkat Kompetensi yang selanjutnya disebut UMTK merupakan kegiatan pengukuran yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengetahui pencapaian tingkat kompetensi. Cakupan UMTK meliputi sejumlah Kompetensi Dasar yang merepresentasikan Kompetensi Inti pada tingkat kompetensi tersebut.
- j) Ujian Nasional yang selanjutnya disebut UN merupakan kegiatan pengukuran kompetensi tertentu yang dicapai peserta didik dalam rangka menilai pencapaian Standar Nasional Pendidikan, yang dilaksanakan secara nasional
- k) Ujian Sekolah/Madrasah merupakan kegiatan pengukuran pencapaian kompetensi di Liar kompetensi yang diujikan pada UN, dilakukan oleh satuan pendidikan.

Berdasarkan Permendikbud Nomor 66 Tahun 2013 dikemukakan bahwa Penilaian hasil belajar peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a) Objektif, berarti penilaian berbasis pada standar dan tidak dipengaruhi faktor subjektivitas penilai.

- b) Terpadu, berarti penilaian oleh pendidik dilakukan secara terencana, menyatu dengan kegiatan pembelajaran, dan berkesinambungan.
- c) Ekonomis, berarti penilaian yang efisien dan efektif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporannya.
- d) Transparan, berarti prosedur penilaian, kriteria penilaian, dan dasar pengambilan keputusan dapat diakses oleh semua pihak.
- e) Akuntabel, berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak internal sekolah maupun eksternal untuk aspek teknik, prosedur, dan hasilnya.
- f) Edukatif, berarti mendidik dan memotivasi peserta didik dan guru.

Berdasarkan prinsip-prinsip penilaian di atas ada beberapa hal yang harus dibahas terutama berkaitan dengan esensi fungsi penilaian itu sendiri. Jika selama ini penilaian hanya dipandang sebagai proses untuk mengukur keberhasilan pembelajaran siswa (hal ini termasuk tercantum dalam Permendikbud No. 66 Tahun 2013), ke depan esensi fungsi penilaian haruslah diperluas.

Dalam konteks kurikulum 2013 fungsi penilaian seyogianya dipandang secara lebih modern. Penilaian secara tradisional sering difungsikan untuk mendiagnosis kekuatan dan kelemahan siswa, memonitor perkembangan belajar siswa, menetapkan nilai yang dicapai siswa, dan menentukan efektivitas proses pembelajaran. Dalam konteks kurikulum 2013, fungsi penilaian bukan hanya terletak pada keempat fungsi tradisional tersebut, melainkan lebih meluas meliputi fungsi-fungsi yaitu penilaian berfungsi untuk menentukan persepsi masyarakat tentang keefektifan pendidikan, penilaian terhadap performa siswa harus semakin dipandang sebagai bagian proses evaluasi guru, dan penilaian hendaknya digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan fungsi penilaian di atas, dapat dapat dikemukakan kesimpulan bahwa penilaian dalam konteks kurikulum 2013 harus mampu membentuk persepsi masyarakat bahwa penilaian yang digunakan benar-benar mengukur kemampuan siswa. Selama ini tes dan pengetesan yang digunakan banyak dikembangkan tanpa mempertimbangkan konteks sosial. Kondisi ini membentuk citra negatif pada masyarakat yang akhirnya memandang pendidikan tidak efektif dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Selanjutnya penilaian yang dikembangkan hendaknya benar-benar autentik baik dalam pengukuran maupun konteksnya sehingga para lulusan akan mampu berkiprah dalam kehidupan nyata bukan hanya mampu berkiprah dalam kehidupan dunia sekolah. Dalam proses pengolahan nilainya pun, guru hendaknya lebih tegas dalam menentukan kelulusan.

Penilaian berbasis kurikulum 2013 hendaknya digunakan sebagai pemandu proses pembelajaran. Sejalan dengan hal tersebut, proses pengembang instrumen penilaian harus dilakukan sebeium mengembangkan strategi pembelajaran. Secara implementasional, strategi pembelajaran harus disusun dengan berdasar pada penilaian yang akan digunakan untuk mengukur capaian kompetensi siswa.

Berdasarkan Permendikbud No. 66 Tahun 2013 adalah pendekatan penilaian. Pendekatan penilaian yang digunakan dalam pembelajaran dalam konteks kurikulum 2013 adalah penilaian acuan kriteria (PAK). PAK merupakan penilaian pencapaian kompetensi yang didasarkan pada kriteria ketuntasan minimal (KKM). KKM merupakan kriteria ketuntasan belajar minimal yang ditentukan oleh satuan pendidikan dengan mempertimbangkan karakteristik Kompetensi Dasar yang akan dicapai, daya dukung, dan karakteristik peserta didik. Bertemali dengan penggunaan PAK, instrumen penilaian autentik yang akan banyak digunakan adalah rubrik penilaian.

Teknik penilaian dalam pembelajaran dengan pendekatan saintifik dapat dengan penilaian proses, penilaian produk, dan penilaian sikap/afektif. Penilaian terhadap 3 (tiga) aspek ini dapat dijelaskan yaitu :

- 1) Penilaian proses atau keterampilan, dilakukan melalui observasi saat siswa bekerja kelompok, bekerja individu, berdiskusi maupun saat presentasi dengan menggunakan lembar observasi kinerja.
- 2) Penilaian produk berupa pemahaman konsep, prinsip, dan hukum dilakukan dengan tes tertulis.
- 3) Penilaian sikap/afektif, melalui observasi saat siswa bekerja kelompok, bekerja individu, berdiskusi maupun saat presentasi dengan menggunakan lembar observasi sikap.

Untuk melakukan masing-masing penilaian adalah dengan melakukan teknik dan instrumen yang digunakan untuk penilaian kompetensi sikap/afektif, pengetahuan, dan keterampilan. Masing-masing teknik dan instrumen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 1) Penilaian Sikap

Dalam melakukan penilaian terhadap sikap/afektif siswa, guru melakukan penilaian dengan kegiatan observasi, penilaian teman sejawat (*peer evaluation*) oleh peserta didik dan jurnal. Instrumen yang digunakan untuk observasi, penilaian diri, dan penilaian antarpeserta didik adalah daftar cek atau skala penilaian (*rating scale*) yang disertai rubrik, sedangkan pada jurnal dapat dilakukan berupa catatan pendidik.

Selanjutnya dapat dijelaskan masing-masing pedoman maupun instrumen yang digunakan sebagai berikut :

- a) Observasi adalah merupakan teknik penilaian yang dilakukan secara berkesinambungan dengan menggunakan indera, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan pedoman observasi yang berisi sejumlah indikator perilaku diamati.

- b) Penilaian diri adalah merupakan teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk mengemukakan kelebihan dan kekurangan dirinya dalam konteks pencapaian kompetensi. Instrumen yang digunakan berupa lembar penilaian.
- c) Penilaian antar peserta didik/teman adalah merupakan teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk saling menilai terkait dengan pencapaian kompetensi. Instrumen yang digunakan berupa lembar penilaian antarpeserta didik.
- d) Jurnal/catatan guru adalah merupakan catatan pendidik di dalam dan di luar kelas yang berisi informasi hasil pengamatan tentang kekuatan dan kelemahan peserta didik yang berkaitan dengan sikap dan perilaku.

## 2) Penilaian Pengetahuan

Instrumen yang digunakan untuk penilaian kompetensi pengetahuan siswa dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Instrumen tes tulis yaitu berupa soal pilihan ganda, isian, jawaban singkat, benar-salah, menjodohkan, dan uraian. Instrumen uraian dilengkapi pedoman penskoran.
- b) Instrumen tes lisan yaitu berupa daftar pertanyaan yang diberikan oleh guru secara ucap oral, sehingga peserta didik merespons pertanyaan tersebut, sehingga menimbulkan keberanian dari siswa. Jawaban dapat berupa kata, frase, kalimat atau paragraf yang diucapkan.
- c) Instrumen penugasan berupa pekerjaan rumah dan/atau proyek yang dikerjakan secara individu atau kelompok sesuai dengan karakteristik tugas.

## 3) Penilaian Keterampilan

Pendidik menilai kompetensi keterampilan melalui penilaian kinerja, yaitu penilaian yang menuntut peserta didik mendemonstrasikan suatu kompetensi tertentu dengan menggunakan tes praktik, proyek, dan penilaian portofolio.

Instrumen yang digunakan berupa daftar cek atau skala penilaian (*rating scale*) yang dilengkapi rubrik. Bentuk penilaian maupun tes kompetensi keterampilan siswa dapat dijelaskan sebagai berikut :

- (a) Tes praktik/kinerja atau *performance*, yaitu penilaian yang menuntut respons berupa keterampilan melakukan suatu aktivitas atau perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi.
- (b) Penilaian proyek adalah tugas-tugas belajar (*learning tasks*) yang meliputi kegiatan perancangan, pelaksanaan, dan pelaporan secara tertulis maupun lisan dalam waktu tertentu.
- (c) Penilaian portofolio adalah penilaian yang dilakukan dengan cara menilai kumpulan seluruh karya peserta didik dalam bidang tertentu yang bersifat reflektif-integratif untuk mengetahui minat, perkembangan, prestasi, dan/atau kreativitas peserta didik dalam kurun waktu tertentu.

Penilaian pada kurikulum 2013 dikenal dengan penilaian autentik. Penilaian autentik kurikulum 2013 sebagai berikut :

Tabel Penilaian Berbasis Kurikulum 2013

No	Kompetensi	Penilaian Autentik
1.	Sikap	1. Observasi
		2. Penilaian Diri
		3. Penilaian antar Teman
		4. Jurnal/Catatan
2.	Pengetahuan	1. Tes Lisan
		2. Tes Tertulis
		3. Penugasan
3.	Keterampilan	1. Kinerja
		2. Proyek
		3. Portofolio

Sumber : Depdikbud, 2013: 60



Penilaian pembelajaran berbasis kurikulum 2013 menggunakan pendekatan penilaian acuan patokan dan ketuntasan belajar.

- 1) Penilaian Acuan Patokan (PAP). Artinya semua kompetensi perlu dinilai dengan menggunakan acuan patokan berdasarkan pada indikator basil belajar. Sekolah menetapkan acuan patokan sesuai dengan kondisi dan kebutuhannya.
- 2) Ketuntasan Belajar, ditentukan dengan kriteria minimal ideal sebagai berikut :
  - a) Untuk KD pada KI-III dan KI-IV, seorang peserta didik dinyatakan belum tuntas belajar untuk menguasai kompetensi dasar yang dipelajarinya apabila menunjukkan indikator nilai  $<75$  dari hasil tes formatif, dan dinyatakan sudah tuntas belajar untuk menguasai kompetensi dasar yang dipelajarinya apabila menunjukkan indikator nilai  $>75$  dari basil tes formatif.
  - b) Untuk KD pada KI-I dan seorang peserta didik dinyatakan sudah tuntas belajar untuk menguasai kompetensi dasar yang dipelajarinya apabila menunjukkan indikator nilai  $> 75$  dari hasil tes formatif.
  - c) Untuk KD pada KI-I dan ketuntasan seorang peserta didik dilakukan dengan memerhatikan aspek sikap pada KI-I dan KI-II untuk seluruh mata pelajaran, yakni jika profil sikap peserta didik secara umum berada pada kategori baik menurut standar yang ditetapkan satuan pendidikan yang bersangkutan.

Implikasi dari kriteria ketuntasan belajar tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk KD pada KI-III dan KI-IV: Jika jumlah peserta didik yang mengikuti remedial maksimal 20%, maka tindakan yang dilakukan adalah pemberian bimbingan secara

individual, misalnya bimbingan perorangan oleh guru dan tutor sebaya.

- 2) Untuk KD pada KI-III dan KI-IV: Jika jumlah peserta didik yang mengikuti remedial lebih dari 20% tetapi kurang dari 50%, maka tindakan yang dilakukan adalah pemberian tugas terstruktur baik secara kelompok dan tugas mandiri. Tugas yang diberikan berbasis pada berbagai kesulitan belajar yang dialami peserta didik dan meningkatkan kemampuan peserta didik mencapai kompetensi dasar tertentu.
- 3) Untuk KD pada dan KI-IV: Jika jumlah peserta didik yang mengikuti remedial lebih dari 50%, maka tindakan yang dilakukan adalah pemberian pembelajaran ulang secara klasikal dengan model dan strategi pembelajaran yang lebih inovatif berbasis pada berbagai kesulitan belajar yang dialami peserta didik yang berdampak pada peningkatan kemampuan untuk mencapai kompetensi dasar tertentu.
- 4) Untuk KD pada KI-III dan KI-IV: bagi peserta didik yang memperoleh nilai 75 atau lebih dari 75 diberikan materi pengayaan dan kesempatan untuk melanjutkan pelajarannya ke kompetensi dasar berikutnya.
- 5) Untuk KD pada KI-I dan pembinaan terhadap peserta didik yang secara umum profil sikapnya belum berkategori baik dilakukan secara holistik (paling tidak oleh guru mata pelajaran, guru BK, dan orang tua).

Penilaian hasil belajar oleh pendidik yang dilakukan secara berkesinambungan bertujuan untuk memantau proses dan kemajuan belajar peserta didik serta untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran. Penilaian hasil belajar oleh pendidik memerhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Proses penilaian diawali dengan mengkaji silabus sebagai acuan dalam membuat rancangan dan kriteria penilaian pada awal semester. Setelah menetapkan kriteria penilaian, pendidik memilih teknik penilaian

sesuai dengan indikator dan mengembangkan instrumen serta pedoman penyekoran sesuai dengan teknik penilaian yang dipilih.

- 2) Pelaksanaan penilaian dalam proses pembelajaran diawali dengan penelusuran dan diakhiri dengan tes dan/atau nontes. Penelusuran dilakukan dengan menggunakan teknik bertanya untuk mengeksplorasi pengalaman belajar sesuai dengan kondisi dan tingkat kemampuan peserta didik.
- 3) Penilaian pada pembelajaran tematik-terpadu dilakukan dengan mengacu pada indikator dari kompetensi dasar setiap mata pelajaran yang diintegrasikan dalam tema tersebut.
- 4) Hasil penilaian oleh pendidik dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui kemajuan dan kesulitan belajar, dikembalikan kepada peserta didik disertai balikan (*feedback*) berupa komentar yang mendidik (penguatan) yang dilaporkan kepada pihak terkait dan dimanfaatkan untuk perbaikan pembelajaran.
- 5) Laporan hasil penilaian oleh pendidik berbentuk: a) nilai dan/atau deskripsi pencapaian kompetensi, untuk basil penilaian kompetensi pengetahuan dan keterampilan termasuk penilaian basil pembelajaran tematik terpadu, b) deskripsi sikap, untuk basil penilaian kompetensi sikap spiritual dan sikap sosial.
- 6) Laporan basil penilaian oleh pendidik disampaikan kepada kepala sekolah/madrasah dan pihak lain yang terkait (misal: wali kelas, guru Bimbingan dan Konseling, dan orang tua/wali) pada periode yang ditentukan.
- 7) Penilaian kompetensi sikap spiritual dan sosial dilakukan oleh semua pendidik selama satu semester, hasilnya diakumulasi dan dinyatakan dalam bentuk deskripsi kompetensi oleh wali kelas/guru kelas.

Berdasarkan kurikulum 2013 kriteria ketuntasan minimal (KKM) disebut ketuntasan belajar minimum yang ditentukan oleh pemerintah melalui Permendikbud nomor 81A tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum 2013 lampiran IV: pedoman umum pembelajaran. Ketuntasan minimal untuk seluruh kompetensi dasar pada kompetensi pengetahuan dan kompetensi keterampilan yaitu 2.66 (B-) dan untuk pencapaian minimal untuk Kompetensi sikap adalah B (Baik). Untuk kompetensi yang belum tuntas, Kompetensi tersebut dituntaskan melalui pembelajaran remedial sebelum melanjutkan pada kompetensi berikutnya. Untuk mata pelajaran yang belum tuntas pada semester berjalan, dituntaskan melalui pembelajaran remedial sebelum memasuki semester berikutnya.

Kunandar (2014:92) mengemukakan ketuntasan-ketuntasan belajar menurut kurikulum 2013 yaitu :

- 1) Untuk KD pada KI-3 dan KI-4, seorang peserta didik dinyatakan belum tuntas belajar untuk menguasai KD yang dipelajarinya apabila menunjukkan indikator nilai < 2.66 dari hasil tes formatif.
- 2) Untuk KD pada KI-3 dan KI-4, seorang peserta didik dinyatakan sudah tuntas belajar untuk menguasai KD yang dipelajarinya apabila menunjukkan indikator nilai 2.66 dari hasil tes formatif.
- 3) Untuk KD pada KI-1 dan KI-2, ketuntasan seorang peserta didik dilakukan dengan memerhatikan aspek sikap pada KI-1 dan KI-2 untuk seluruh mata pelajaran, yakni jika profil sikap peserta didik secara umum berada pada kategori baik (B) menurut standar yang ditetapkan satuan pendidikan yang bersangkutan.
- 4) Untuk KD pada KI-3 dan KI-4: diberikan remedial individual sesuai dengan kebutuhan kepada peserta didik yang memperoleh nilai kurang dari 2.66.

- 5) Untuk KD pada KI-3 dan KI-4: diberikan kesempatan untuk melanjutkan pelajarannya ke KD berikutnya kepada peserta didik yang memperoleh nilai 2.66 atau lebih dari 2.66.
- 6) Untuk KD pada KI-3 dan KI-4: diadakan remedial klasikal sesuai dengan kebutuhan apabila lebih dari 75% peserta didik memperoleh nilai kurang dari 2.66.
- 7) Untuk KD pada KI-1 dan KI-2, pembinaan terhadap peserta didik yang secara umum profil sikapnya belum berkategori baik dilakukan secara holistik (paling tidak oleh guru mata pelajaran, guru BK, dan orang tua).

Penilaian setiap mata pelajaran meliputi kompetensi pengetahuan, kompetensi keterampilan, dan kompetensi sikap. Kompetensi pengetahuan dan kompetensi keterampilan menggunakan skala 1-4 (kelipatan 0.33), sedangkan kompetensi sikap menggunakan skala Sangat Baik (SB), Baik (B), Cukup (C), dan Kurang (K). Berikut ini tabel yang menjelaskan Konversi kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Pengembangan adalah proses penerjemahan spesifikasi desain ke dalam bentuk fisik. Hal tersebut mencakup berbagai variasi teknologi yang digunakan dalam pembelajaran dan tidak hanya terdiri dari perangkat keras melainkan juga perangkat lunaknya (Sa'ud, 2008:220).

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan ketika akan mengembangkan penilaian otentik. Secara lebih teknis dan jelas, Mueller (Nurgiyantoro, 2011) dan Newmann, et.al. (1995) mengemukakan sejumlah langkah yang perlu ditempuh dalam pengembangan penilaian otentik, yaitu meliputi (1) penentuan standar; (2) penentuan tugas otentik; (3) pembuatan kriteria; dan (4) pembuatan rubrik. Keempat langkah yang dikemukakan Mueller (Nurgiyantoro, 2011: 30-33) dan Newmann (1995: 61-63) ini disajikan sebagai berikut :

### 1) Penentuan Standar

Standar dimaksudkan sebagai sebuah pernyataan tentang apa yang harus diketahui atau dapat dilakukan pembelajar. Di samping standar ada goal (tujuan umum) dan objektif (tujuan khusus), dan standar berada di antara keduanya. Standar dapat diobservasi (*observable*) dan diukur (*measurable*) ketercapaiannya. Istilah umum yang dipakai di dunia pendidikan di Indonesia untuk standar adalah kompetensi sebagaimana terlihat pada KBK dan KTSP. Di kurikulum tersebut dikenal adanya istilah standar kompetensi lulusan dan kompetensi dasar. Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan (PP No. 19 Tahun 2005: 2), sedang kompetensi dasar adalah kompetensi atau standar minimal yang harus tercapai atau dikuasai oleh pelajar.

### 2) Penentuan Tugas Autentik

Tugas autentik adalah tugas-tugas yang secara nyata dibebankan kepada pelajar untuk mengukur pencapaian kompetensi yang dibelajarkan, baik ketika kegiatan pembelajaran masih berlangsung atau ketika sudah berakhir. Pengukuran hasil pencapaian kompetensi pelajar yang secara realistis dilakukan di kelas dapat bersifat model tradisional atau autentik sekaligus tergantung kompetensi atau indikator yang akan diukur. Tugas autentik (*authentic task*) sering disinonimkan dengan penilaian autentik (*authentic assessment*) walau sebenarnya cakupan makna yang kedua lebih luas. Permasalahan yang segera muncul adalah tugas-tugas agar atau model-model pengukuran apa yang dapat dikategorikan sebagai tugas atau penilaian autentik.

Semua kegiatan pengukuran pendidikan harus mengacu pada standar (standar kompetensi, kompetensi dasar) yang telah ditetapkan. Demikian pula halnya dengan pemberian tugas-tugas otentik. Pemilihan tugas-tugas tersebut pertama-tama haruslah merujuk pada kompetensi mana yang akan diukur

pencapaiannya. Kedua, dan inilah yang khas penilaian otentik, pemilihan tugas-tugas itu harus mencerminkan keadaan atau kebutuhan yang sesungguhnya di dunia nyata. Jadi, dalam sebuah penilaian autentik masih terkandung dua hal sekaligus: sesuai dengan standar (kompetensi) dan relevan (bermakna) dengan kehidupan nyata. Dua hal tersebut haruslah menjadi acuan kita ketika membuat tugas-tugas autentik untuk mengukur pencapaian kompetensi pembelajaran kepada peserta didik.

Dengan demikian, apa yang ditugaskan oleh guru kepada pemelajar dan yang dilakukan oleh pemelajar telah mencerminkan kompetensi yang memang dibutuhkan dalam kehidupan nyata. Hal itu berarti ada keterkaitan antara dunia pendidikan di satu sisi dengan tuntutan kebutuhan kehidupan di dunia nyata di sisi lain (Mueller dalam Nurgiyantoro, 2011: 30-33).

### 3) Pembuatan Kriteria

Jika standar (kompetensi, kompetensi dasar) merupakan arah dan acuan kompetensi pembelajaran yang dibelajarkan oleh pendidik dan sekaligus akan dicapai dalam oleh subjek didik, proses pembelajaran haruslah secara sadar diarahkan ke capaian kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya. Demikian pula halnya dengan penilaian yang dimaksudkan untuk mengukur kadar capaian kompetensi sebagai bukti hasil belajar. Untuk itu, diperlukan kriteria yang dapat menggambarkan capaian kompetensi yang dimaksud. Kriteria merupakan pernyataan yang menggambarkan tingkat capaian dan bukti-bukti nyata capaian belajar subjek belajar dengan kualitas tertentu yang diinginkan. Kriteria lazimnya juga telah dirumuskan sebelum pelaksanaan pembelajaran. Dalam kurikulum berbasis kompetensi kriteria lebih dikenal dengan sebutan indikator.

Dalam kegiatan pembelajaran, semua kompetensi yang dibelajarkan harus diukur kadar capaiannya oleh pemelajar.

Jika dalam lingkup penilaian autentik harus melibatkan dua macam relevansi, yaitu sesuai dengan kompetensi dan bermakna dalam kehidupan nyata, kriteria atau indikator penilaian yang dikembangkan harus juga mengandung kedua tuntutan tersebut. Singkatnya, sebuah kriteria penilaian capaian hasil belajar harus cocok dengan kompetensi yang dibelajarkan dan sekaligus bermakna atau relevan dengan kehidupan nyata. Jumlah kriteria yang dibuat bersifat relatif, tetapi sebaiknya dibatasi, dan yang pasti kriteria harus mengungkap capaian hal-hal yang esensial dalam sebuah standar (kompetensi) karena hal itulah yang menjadi inti penguasaan terhadap kompetensi pembelajaran. Kita tidak mungkin menagih semua tugas yang dibelajarkan dan sekaligus dipelajari subjek didik.

Selain itu, pembuatan kriteria harus mengacu pada ketentuan-ketentuan yang selama ini dinyatakan baik, baik dalam arti efektif untuk keperluan penilaian hasil belajar. Ketentuan-ketentuan itu antara lain (i) harus dirumuskan secara jelas; (ii) singkat padat; (iii) dapat diukur, dan karenanya haruslah dipergunakan kata-kata kerja operasional; (iv) menunjuk pada tingkah laku hasil belajar, apa yang mesti dilakukan dan bagaimana kualitas yang dituntut; dan (v) sebaiknya ditulis dalam bahasa yang dipahami oleh subjek didik. Perumusan kriteria yang jelas dan operasional akan mempermudah kita, para guru, untuk melakukan kegiatan penilaian (Nurgiyantoro, 2011: 30-33).

#### 4) Pembuatan Rubrik

Penilaian autentik menggunakan pendekatan penilaian acuan kriteria (*criterion referenced measures*) untuk menentukan nilai capaian subjek didik. Dengan demikian, nilai seorang pelajar ditentukan seberapa tinggi kinerja ditampilkannya secara nyata yang menunjukkan tingkat capaian kompetensi yang dibelajarkan. Untuk menentukan tinggi rendahnya skor kinerja yang dimaksud, haruslah dipergunakan alat skala untuk memberikan skor-skor tiap kriteria yang telah ditentukan. Alat



yang dimaksud disebut rubrik (*rubric*). Rubrik dapat dipahami sebagai sebuah skala penskoran (*scoring scale*) yang dipergunakan untuk menilai kinerja subjek didik untuk tiap kriteria terhadap tugas-tugas tertentu (Nurgiyantoro, 2011: 30-33).

Dalam sebuah rubrik terdapat dua hal pokok yang harus dibuat, yaitu kriteria dan tingkat capaian kinerja (*level of performance*) tiap kriteria. Kriteria berisi hal-hal esensial standar (kompetensi) yang ingin diukur tingkat capaian kinerjanya yang secara esensial dan konkret mewakili standar yang diukur capaiannya. Dengan membatasi kriteria pada hal-hal esensial, dapat dihindari banyaknya kriteria yang dibuat yang menyebabkan penilaian menjadi kurang praktis. Selain itu, kriteria haruslah dirumuskan atau dinyatakan (jadi: berupa pernyataan dan bukan kalimat) singkat padat, komunikatif, dengan bahasa yang gramatikal, dan benar-benar mencerminkan hal-hal esensial (dari standar/kompetensi) yang diukur. Dalam sebuah rubrik, kriteria mungkin saja atau boleh juga dilabeli dengan kata-kata tertentu yang lebih mencerminkan isi, misalnya dengan kata-kata: unsur yang dinilai.

Tingkat capaian kinerja, di pihak lain, umumnya ditunjukkan dalam angka-angka, dan yang lazim adalah 1-3 atau 1-5, besar kecilnya angka sekaligus menunjukkan tinggi rendahnya capaian. Tiap angka tersebut biasanya mempunyai deskripsi verbal yang diwakili, misalnya skor 1: tidak ada kinerja, sedang skor 5: kinerja sangat meyakinkan dan bermakna. Bunyi deskripsi verbal tersebut harus sesuai dengan kriteria yang akan diukur. Yang pasti terdapat banyak variasi dalam pembuatan rubrik, juga untuk kriteria dan angka tingkat capaian kinerja.

Penilaian tingkat capaian kinerja seorang pemelajar dilakukan dengan menandai angka-angka yang sesuai. Rubrik lazimnya ditampilkan dalam tabel, kriteria ditempatkan di sebelah dan tingkat capaian di sebelah kanan tiap kriteria yang

diukur capaiannya itu. Rubrik dapat juga dibuat secara analitis (*analytic rubrics*) dan holistik (*holistic rubrics*). Rubrik analitis menunjuk pada rubrik yang memberikan penilaian tersendiri untuk tiap kriteria. Setiap kriteria mempunyai nilai tersendiri.

Pada umumnya, rubrik bersifat analitis. Rubrik holistik, di pihak lain, adalah yang tidak memberikan penilaian capaian kinerja untuk tiap kriteria. Penilaian capaian kinerja diberikan secara menyeluruh untuk seluruh kriteria sekaligus (Nurgiyantoro, 2011: 33-34).

Sejalan dengan beberapa langkah-langkah di atas, tahapan yang harus dilakukan guru dalam mengimplementasikan penilaian autentik dalam konteks pembelajaran pada kurikulum 2013 adalah (1) membuat kriteria yang akan digunakan, (2) menentukan tugas yang akan dikerjakan siswa, (3) pembuatan kriteria, dan (4) penyusunan rubrik penilaian. Melalui tahapan sederhana ini guru dapat mengkreasi sendiri model penilaian autentik yang dirasa paling tepat dalam mengukur kemampuan siswa selama dan setelah proses pembelajaran.

Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengertian sederhana kepribadian berarti sifat hakiki individu yang tercermin pada sikap dan perbuatannya yang membedakan dirinya dari yang lain.

Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik. Dalam kaitan ini kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya, atautkah akan menjadi perusak atau penghancur bagi masa depan anak didiknya terutama bagi anak didik yang masih kecil (tingkat dasar) dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa (tingkat menengah). Karakteristik kepribadian yang berkaitan dengan keberhasilan guru dalam menggeluti profesinya adalah meliputi fleksibilitas kognitif dan keterbukaan psikologis.

Fleksibilitas kognitif atau keluwesan ranah cipta merupakan kemampuan berpikir yang diikuti dengan tindakan secara simultan dan memadai dalam situasi tertentu. Guru yang fleksibel pada umumnya ditandai dengan adanya keterbukaan berpikir dan beradaptasi. Selain itu, ia memiliki resistensi atau daya tahan terhadap ketertutupan ranah cipta yang prematur dalam pengamatan dan pengenalan.

Faktor lain turut menentukan tugas seorang guru adalah keterbukaan psikologis guru itu sendiri. Keterbukaan ini merupakan dasar kompetensi profesional keguruan yang harus dimiliki oleh setiap guru. Ditinjau dari sudut fungsi dan signifikansinya, keterbukaan psikologis merupakan karakteristik kepribadian yang penting bagi guru dalam hubungannya sebagai direktur belajar selain sebagai panutan siswanya. Oleh karena itu, hanya guru yang memiliki keterbukaan psikologis yang benar-benar dapat diharapkan berhasil dalam mengelola proses belajar mengajar.

Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Guru sebagai pemegang kunci sangat menentukan proses keberhasilan siswa. Guru harus melaksanakan perilaku-perilaku mengenai kejelasan dalam menyampaikan informasi secara verbal maupun non verbal. Berdasarkan uraian di atas, konsep kompetensi guru dapat diartikan sebagai kemampuan dasar melaksanakan tugas keguruan yang dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan menilai proses belajar mengajar.

Berdasarkan uraian di atas, maka disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Kemampuan itu meliputi: (a) menguasai bahan ajar, b) mengelola program belajar mengajar, c) mengelola kelas, d) menggunakan media/sumber,

e) menguasai landasan-landasan kependidikan, f) mengelola interaksi belajar mengajar, g) menilai prestasi siswa untuk pendidikan dan pengajaran, h) mengenal fungsi dan program layanan bimbingan serta penyuluhan, i) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, j) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Menurut Tilaar (2003:35) bahwa kompetensi guru juga berkaitan dengan profesionalisme kerja guru. Rumusan yang dikemukakan para ahli tentang profesi, profesional, dan profesionalisme dapat dijadikan rujukan untuk memahami makna ketiga kata itu. Secara sederhana, profesi merupakan simbol dari suatu pekerjaan dan selanjutnya menjadi pekerjaan itu sendiri.

Profesi merupakan pekerjaan, dapat juga berwujud sebagai jabatan di dalam suatu hirarki birokrasi yang menuntut keahlian tertentu serta memiliki etika khusus untuk jabatan tersebut serta pelayanan baku terhadap masyarakat. Dengan demikian dapat disimpulkan profesi adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang berdasarkan keahlian tertentu.

Sementara menurut Usman (2012:145) bahwa kata profesional berasal dari kata sifat yang berarti *pencaharian*, dan sebagai kata benda berarti orang yang mempunyai keahlian, seperti tenaga pengajar, dokter, hakim dan sebagainya. Dengan kata lain profesional dapat juga berarti pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. Seorang yang profesional menjalankan profesinya berdasarkan profesionalisme, bukan secara amatiran, dan akan selalu meningkatkan mutu karyanya secara sadar, melalui pendidikan dan pelatihan.

Apabila profesional dikaitkan dengan dimensi pendidikan maka dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan guru yang memiliki landasan kerja dan mempunyai

pengetahuan luas yang diperoleh melalui pengalaman. Dengan demikian seorang guru yang profesional dapat menguasai bahan ajar yang akan disampaikan kepada siswa dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang variatif.

Menurut Surakhmad (2008:110) bahwa dalam aplikasinya, guru profesional mempunyai beberapa tahapan:

- 1) Menetapkan dan merumuskan tujuan pembelajaran secara sistemik
- 2) Menggunakan metode mengajar dengan memperhitungkan efektivitas dan efisiensinya.
- 3) Memiliki kemahiran dan menggunakan kemudahan dalam mengajar.
- 4) Mempunyai pengetahuan dan kemampuan praktis menilai hasil pembelajaran berdasarkan kemampuan siswa. Keempat tahapan ini merupakan inti sari dari 12 indikator keprofesionalan guru yang dikeluarkan oleh Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.

Profesi guru adalah suatu pekerjaan yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan dan pengajaran, pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Roestiyah (2008:36) mengemukakan rumusan tentang guru profesional sebagai berikut: Guru yang profesional adalah guru yang mempunyai pengetahuan keterampilan dan sikap profesional yang mampu dan setia mengembangkan profesinya menjadi anggota organisasi profesional ikut serta dalam mengkomunikasikan usaha pengembangan profesinya dan bekerja sama dengan profesi lainnya.

Senada dengan pendapat di atas, Usman (2012:151) memberikan defenisi tentang guru profesional, sebagai berikut: Pendidik profesional adalah seorang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional yang mampu dan setia mengembangkan profesinya, menjadi anggota professional pendidik memegang teguh kode etik profesinya,

ikut serta di dalam mengkomunikasikan usaha pengembangan profesi, guru merupakan suatu profesi yang artinya suatu jabatan yang memerlukan keahlian sebagai guru.

Dengan demikian seorang guru berdasarkan uraian di atas sangat dituntut memiliki kemampuan dalam hal mengembangkan wawasan dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan proses belajar mengajar, mampu mengelola kelas dan mengadakan evaluasi pada saat berlangsungnya proses belajar mengajar tersebut secara harmonis, dinamis dan kontinue (berkesinambungan).

Selain itu juga, untuk dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan baik maka guru harus memiliki kemampuan profesional yaitu terpenuhinya beberapa kompetensi, sebagaimana direkomendasikan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Berikut ini Roestiyah (2008:38) mengemukakan sepuluh kompetensi yang wajib dimiliki guru yaitu:

- 1) Menguasai bahan pelajaran, meliputi: (a) menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum sekolah, dan (b) menguasai bahan pengayaan/penunjang bidang studi.
- 2) Mengelola program belajar mengajar, meliputi: (a) merumuskan tujuan pembelajaran, (b) mengenal dan dapat menggunakan prosedur pembelajaran yang tepat, (c) melaksanakan program belajar mengajar, dan (d) mengenal kemampuan siswa.
- 3) Mengelola kelas, meliputi: (a) mengatur tata ruang kelas untuk pelajaran, dan (b) menciptakan iklim belajar mengajar yang serasi.
- 4) Penggunaan media atau sumber belajar, meliputi: (a) mengenal, memilih, dan menggunakan media, (b) membuat alat bantu pelajaran yang sederhana, (c) menggunakan perpustakaan dalam proses belajar mengajar, dan (d) menggunakan *micro teaching* untuk unit pengenalan lapangan.

- 5) Menguasai landasan-landasan pendidikan.
- 6) Mengelola interaksi belajar mengajar.
- 7) Menilai prestasi belajar siswa untuk kepentingan pembelajaran.
- 8) Mengenal fungsi layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah, meliputi: (a) mengenal fungsi dan layanan program bimbingan dan penyuluhan, dan (b) menyelenggarakan layanan bimbingan.
- 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan
- 10) Memahami prinsip-prinsip dan mentafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa antara profesi, profesional dan profesionalisme menuntut latar belakang pengetahuan, pendidikan dan keahlian yang jelas, sehingga mampu menjalankan peran (*role*) dan fungsi (*function*) profesi, dan akhirnya baru dapat dikatakan sebagai guru yang professional dalam bidangnya.

Selanjutnya juga dikemukakan ada lima syarat khusus suatu profesi, yaitu:

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

Di samping Usman (2012:153) mengemukakan lima persyaratan sebagaimana disebutkan di atas, setidaknya

terdapat tiga tambahan sebagai syarat pekerjaan yang disebut dengan profesi, yaitu:

- 1) Memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- 2) Memiliki klien atau objek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, tenaga pengajar dengan siswanya.
- 3) Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya oleh masyarakat.

Selanjutnya Usman (2012:153) menegaskan bahwa agar profesi guru tersebut mendapat pengakuan dari masyarakat secara luas, setidaknya harus memenuhi persyaratan pokok sebagai berikut:

a) Syarat Profesionalitas (*Profesionality*)

Guru profesional harus memiliki keahlian di bidang pendidikan dan pembelajaran yang mencakup pengetahuan dan keterampilan-keterampilan dasar. Dari segi pengetahuan dasar, sekurang-kurangnya guru harus menguasai ilmu mendidik (*paedagogik*), ilmu jiwa umum (*psikologi*), ilmu jiwa pendidikan (*psikologi pendidikan*), ilmu mengajar (*didaktik*) dan cara mengajar (*metodik*) serta ilmu kepemimpinan, manajemen, administrasi dan supervisi pendidikan. Selain dari pada itu guru harus pula menguasai ilmu yang menjadi spesialisasinya, bidang studi atau mata pelajaran dan kecenderungan pembelajarannya.

Syarat profesionalitas ketenaga pengajaran itu pada dasarnya diraih melalui pendidikan di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan. Tetapi syarat profesionalitas itu bukan harga mati dan bersifat statis, melain harga berkembang dan bersifat dinamis. Dengan demikian, guru tidak boleh berhenti belajar sepanjang hayat karena obyek profesi guru adalah individu yang bersifat unik dan terus berubah. Oleh karena itu, belajar dan terus belajar dan berlatih merupakan ciri khas seorang profesional. Seorang guru profesional harus melandasi



perbuatannya dengan patoikan : *I know* (saya tahu), *I sure* (saya yakin), *I do* (saya lakukan). Sungguh besar akibatnya bila tenaga pengajar melakukan pekerjaan profesinya dengan prinsip “*trial dan error*”.

b) Syarat Kepribadian (*Personality*)

Syarat kepribadian guru yang baik mencakup kesehatan fisik, psikis, psiko-somatik, dan integritas pribadi (pribadi yang utuh dan matang). Tenaga pengajar tidak boleh cacat fisik apalagi cacat jiwa, kesehatan fisik tidak boleh terganggu karena sakit atau gangguan kejiwaan. Tenaga pengajar harus berpibadi utuh, tidak pecah, berani berbuat dan berani bertanggung jawab. Dengan kata lain, sanggup mengambil keputusan atas tanggung jawab sendiri dengan pertimbangan yang rasional dan matang.

c) Syarat Sosiabilitas (*Sociability*)

Syarat sosiabilitas amat diperlukan karena proses pembelajaran berlangsung dalam suasana interaksi sosial. Suasana interaksi sosial itu sangat mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, guru harus sanggup atau pandai bergaul sehingga mudah dan disenangi oleh semua siswa. Apabila siswa/siswa senang atau suka kepada gurunya maka proses pembelajaran di kelas akan berjalan produktif, efektif dan efisien.

d) Syarat Moralitas (*Morality*)

Syarat moralitas begitu melekat pada jabatan tenaga pengajar. Seluruh mata mengintai gerak gerik guru di mana pun dan kapan pun. Seakan-akan tenaga pengajar tidak boleh salah sedikit pun. Guru harus mampu bertindak dengan benar sesuai norma dan ketentuan yang berlaku. Guru tidak cukup hanya mengetahui apa yang baik dan apa yang buruk, tetapi harus mampu berbuat yang baik dan menjauhkan diri dari yang bersifat buruk. Dalam rangka mengangkat martabat dan citra tenaga pengajar yang terpuruk saat ini, moralitas merupakan

suatu faktor yang sangat penting diperhatikan setiap guru yang berwatak mulia.

e) Syarat Berkeagamaan (*Religiosity*)

Syarat ini merupakan syarat mutlak bagi guru di Indonesia, sebagai perwujudan falsafah negara secara konsekuen. Guru harus beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama dalam praktek kehidupan sehari-hari sehingga menjadi guru tauladan yang digugu dan ditiru. Guru yang tidak beragama sangat berbahaya bagi bangsa ini karena orang itu tidak akan kenal Tuhan penciptanya, dia akan sombong dan semata mengandalkan kemampuan diri sendiri dan rasionya. Padahal banyak peristiwa, kejadian, dan hukum-hukum yang belum bisa dipahami dengan akal pikiran semata.

f) Syarat Formalitas (*Formality*)

Syarat formalitas berupa surat keputusan pengangkatan sebagai guru, ijazah, akta mengajar dan atau sertifikat semakin penting sebagai pengakuan kewenangan tenaga pengajar. Pemberlakuan Undang-undang Nasional Nomor 20 tahun 2003 sebagai syarat formalitas tersebut tidak bisa ditawar-tawar lagi. Bila dulu siapa saja yang memiliki pengetahuan lebih, sarjana non kependidikan boleh menjadi atau diangkat menjadi tenaga pengajar, maka sekarang tidak dibenarkan lagi, kecuali bagi yang memiliki akta mengajar yang diterbitkan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK).

Pendapat yang sama juga dikemukakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerja profesionalnya secara tepat dan efektif. Selain hal-hal sebagaimana diuraikan sebelumnya seorang guru perlu memiliki beberapa karakter berikut ini: 1) komitmen dan konsistensi, 2) tanggung jawab, 3) keterbukaan, 4) orientasi *reward and punishment*, 5) kemampuan kreativitas.

Mulyasa (2013:34) menegaskan bahwa kompetensi mencakup kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu. Secara sederhana kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Menurut Sanjaya (2008:17) bahwa kompetensi itu terkait dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga mewarnai perilaku kognitif, afektif dan psikomotoriknya. Kompetensi adalah peran yang diturunkan, ditetapkan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati. Oleh karena itu kompetensi secara nyata dapat ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggung jawabkan (rasional) dalam upaya mencapai suatu tujuan.

Di dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia yang terbaru nomor 20 tahun 2003, terutama pada pasal 1 ayat 6, dinyatakan bahwa yang dikatakan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai tenaga pengajar, guru, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan (UUSPN Nomor 20 tahun 2003). Selanjutnya di dalam UUSPN tersebut pasal 39 ayat 2 secara tegas merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.

Nasution (2004:18) mengemukakan bahwa banyak guru salah tafsir atau kurang tepat menafsirkan konsep mengajar. Ada guru yang berpendapat bahwa mengajar merupakan

aktivitas yang berhubungan (1) menyuruh siswa menghafal, (2) menyampaikan pengetahuan, (3) menggunakan satu metode mengajar tertentu.

Selanjutnya Nasution (2004:19) mengemukakan konsep mengajar yang berorientasi pada anak dan lingkungannya, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip umum dalam hal:

- 1) Memahami dan menghormati siswa
- 2) Menguasai dan menghargai sepenuhnya bahan pelajaran yang diberikannya
- 3) Menyesuaikan metode mengajar dengan bahan pelajaran
- 4) Menyesuaikan bahan pelajaran dengan kesanggupan anak
- 5) Mengaktifkan siswa dalam belajar
- 6) Memberikan pengertian dan bukan hanya kata-kata belaka (verbalisme)
- 7) Menghubungkan pelajaran dengan kebutuhan anak
- 8) Memiliki tujuan tertentu untuk setiap pembelajaran yang dilaksanakannya
- 9) Jangan terikat oleh satu teks book.
- 10) Tidak hanya mengajar dalam arti tidak hanya menyampaikan pengetahuan saja, melainkan senantiasa mengembangkan pribadi-nya.

Menurut Usman (2012:27) bahwa sebagai batasan terhadap cakupan kompetensi guru profesional dapat dibagi kepada tiga cakupan, yaitu mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai dalam hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konsep yang lebih luas, berkenaan dengan profesional, meliputi penguasaan materi, metodologi, pengelolaan kelas dan evaluasi.

Kompetensi yang harus dimiliki seorang guru meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atau kapabilitas

yang dimiliki oleh seorang guru yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga mewarnai perilaku kognitif, afektif dan psikomotoriknya. Untuk itu semakin jelaslah, bahwa kompetensi guru harus didukung oleh pengetahuan, sikap, dan apresiasi. Itu artinya bahwa seorang guru paling tidak harus mencerminkan dua kekayaan, yaitu kepemilikan terhadap alat pendidikan, dan penguasaan terhadap alat pembelajaran.

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seorang guru serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi.

Keahlian khusus keahlian yang harus dimiliki oleh seorang guru sebagai tenaga profesional, sesungguhnya tidak dimiliki oleh profesi lainnya. Sebab keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh suatu profesi merupakan hasil pendidikan dan pelatihan atau dimiliki melalui suatu proses profesionalisme dalam suatu proses pendidikan dan pelatihan yang terencana.

Menurut Sudjana (2002:23) bahwa persyaratan keahlian tersebut antara lain, yaitu : pengetahuan mengenai apa yang harus diajarkan, cara mengajarkan dan bagaimana cara menilai hasil pengajaran. Tinggi rendahnya pengakuan profesi guru, salah satu di antaranya diukur dari tingkat pendidikan yang ditempuhnya dalam mempersiapkan jabatan tersebut (*pre-service education*), sungguhpun demikian masih harus dipertanyakan dan dibuktikan bahwa guru yang memiliki tingkat pendidikan tinggi, lebih tinggi kompetensinya, jika dibandingkan dengan guru yang berpendidikan lebih rendah.

Selanjutnya Nurdin dkk (2003:24) mengemukakan upaya peningkatan profesi guru sekurang-kurangnya menghadapi dan memperhitungkan empat faktor, yaitu : 1). Ketersediaan dan

mutu calon guru. 2). Pendidikan pra jabatan. 3). Mekanisme pembinaan dalam jabatan. 4). Peranan organisasi profesi.

Selanjutnya Djalal dkk (2001:17) mengemukakan bahwa seorang guru profesional dapat dilihat kriteria tentang ciri-ciri pokok suatu profesi, yakni:

- 1) Fungsi signifikansi sosial  
Suatu profesi merupakan suatu pekerjaan yang memiliki fungsi dan signifikansi sosial yang besar.
- 2) Keterampilan  
Untuk mewujudkan ciri ini dituntut derajat keterampilan tertentu.
- 3) Proses pemerolehan keterampilan tersebut bukan hanya dilakukan secara rutin, melainkan sifat pemecahan masalah atas penanganan situasi krisis yang menuntut pemecahan atau solusi.
- 4) Batang tubuh ilmu  
Suatu profesi didasarkan pada suatu disiplin ilmu yang jelas, sistematis dan eksplisit (*a systematic body knowledge*) dan bukan hanya *common sence*.
- 5) Masa pendidikan  
Upaya mempelajari dan menguasai batang tubuh ilmu dan keterampilan-keterampilan tersebut membutuhkan masa latihan yang lama, bertahun-tahun, dan tidak hanya cukup hanya beberapa minggu atau bulan. Hal ini dilakukan sampai tingkat pembelajaran yang tinggi.
- 6) Sosialisasi nilai-nilai profesional  
Proses pendidikan tersebut juga merupakan wahana untuk sosialisasi nilai-nilai profesional bagi semua siswa.
- 7) Kode etik  
Dalam memberikan pelayanan kepada klien, seorang guru profesional berpegang teguh kepada kode etik yang

pelaksanannya dikontrol oleh organisasi profesi. Setiap pelanggaran terhadap kode etik dikenakan sanksi.

8) Kebebasan untuk memberikan *judgment*

Anggota suatu profesi mempunyai kebebasan untuk menetapkan *judgment*nya sendiri dalam menghadapi atau memecahkan sesuatu dalam lingkup kerjanya.

9) Tanggung jawab profesional dan otonomi

Komitmen suatu profesi adalah klien dan masyarakat. Tanggung jawab profesional harus diabdikan kepada mereka. Oleh karena itu praktik profesional itu otonom dari campur tangan pihak luar.

10) Sebagai imbalan dari pendidikan dan latihan yang lama, komitmennya dan seluruh jasa yang diberikan kepada klien, maka seorang profesional mempunyai prestise yang tinggi di mata masyarakat dan imbalan yang layak.

Azra (2010:10) mengemukakan kemampuan profesional yang dimiliki guru diharapkan akan dapat mewujudkan budi pekerti (kekuatan batin), pikiran (intelektual), dan jasmani siswa atau suatu proses pembentukan kepribadian yang holistik kepada siswa, guru harus melengkapi dirinya dengan alat-alat pendidikan antara lain, sebagai berikut:

- 1) Memiliki nilai (*value*), ialah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menjadi bagian dari diri seorang guru sehingga akan selalu tercermin dalam sikap dan tindakannya. Artinya, seorang guru haruslah memiliki moral yang baik, tutur kata yang santun, dan kepribadian yang menarik, misalnya bersikap dengan jujur, sopan, rendah hati, hormat, penyayang, mengasihi, menghargai orang lain, dan pemaaf, berfikir secara luas dan lues, terbuka dan demokratis, tegas, serta bekerja secara tulus, dan penuh tanggung jawab.
- 2) Memiliki sikap (*attitude*), yaitu reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar diri guru, seperti:

responsif, dan berfikir positif. Artinya, seorang guru seharusnya terbuka atas pembaharuan, terbuka atas kritik dan saran, serta kreatif untuk mengurangi kesalahan.

- 3) Memiliki *minat (interest)*, yaitu kecenderungan guru untuk senantiasa berbuat lebih baik, seperti kreatif dan inovatif
- 4) Memiliki ketaatan (a), yakni ketaatan yang berhubungan dengan pengamalan ajaran agama sesuai dengan keyakinan agama yang dianutnya. Untuk itu seorang guru haruslah seseorang yang taat melaksanakan ajaran-ajaran agamanya, (b) taat yang berhubungan dengan tata aturan/hukum yang berlaku, yaitu kemampuan untuk berperilaku sesuai dengan norma, aturan dan sistem yang berlaku di masyarakat. Artinya, seorang guru mestilah orang yang mengerti, paham, dan patuh kepada hukum yang berlaku, dan menghargai adat-istiadat serta tata nilai yang berkembang di tengah-tengah masyarakat.
- 5) Memiliki sikap toleran (*tasamuh*), yakni memiliki kemampuan untuk menghormati dan menghargai sesama umat dan antar umat beragama. Maka seorang guru harus bisa bersikap saling hormat-menghormati dan harga-menghargai sesama guru atas perbedaan keyakinan dan pendapat yang ada, karena sangat dimungkinkan pada sejumlah siswa yang diajarnya memiliki keyakinan dan pendapat yang tidak sama.
- 6) Memiliki kecakapan sosial, yaitu kecakapan guru sebagai makhluk sosial dan anggota masyarakat, antara lain adalah: a) Kemampuan untuk berinteraksi. Maksudnya, guru bukan hanya mampu bertutur kata dengan bahasa yang santun tetapi justru harus komunikatif. Dengan demikian interaksi dengan teman sejawat, pimpinan pendidikan, dan siswa akan lebih efektif, b) Kemampuan untuk bersosialisasi, dalam arti ini seorang guru harus jpuola bisa menjalin kerjasama antar individu atau dengan lembaga-lembaga yang berfungsi di dalam masyarakat. Guru adalah figur yang memegang peran utama dalam



sebuah lembaga pendidikan, maka kepemilikan terhadap alat pendidikan merupakan keniscayaan pula. Penguasaan terhadap alat pembelajaran juga suatu keharusan, mengingat bahwa guru juga sering disebut sebagai tenaga pengajar yang bertugas sebagai pembelajar. Bagi seorang guru peran ini terkesan hanya sebagai proses pentransferan pengetahuan, bukan transformasi nilai. Untuk itu seorang guru paling tidak harus menguasai alat pembelajaran.

- 7) Menguasai pengetahuan tertentu (*knowledge*), yaitu penguasaan suatu ilmu pengetahuan oleh seorang guru, guna menopang tugas-tugas keguruannya. Seperti: (a) kompetensi untuk menguasai landasan kependidikan. Landasan pendidikan yang dimaksud adalah landasan hukum, filsafat, sejarah, sosial budaya, psikologi, dan ekonomi. Seorang guru sebaiknya menguasai landasan hukum artinya, guru harus tahu benar tentang peraturan, baik peraturan pemerintah, ataupun peraturan pemerintah daerah, undang-undang pendidikan, dan semua perangkat hukum yang mengatur tentang sistem pendidikan yang berlaku secara nasional maupun lokal. Demikian pula dengan landasan filsafat. Seorang guru harus memiliki kerangka berfikir filsafat, di mana pendidikan bukan hanya mencerdaskan akal dan budi, tetapi juga mencerdaskan spiritualitas siswa. Landasan sejarah juga harus dipahami pula oleh seorang guru, dengan itu guru akan dapat menghargai bangsanya, sejarah bangsanya, dan pembelajaran yang dilakukannya akan lebih efektif karena mengakar dalam bumi ke Indonesiaan. Hal ini disebabkan karena lembaga pendidikan dengan masyarakat tidak dapat dipisahkan dan bahkan saling menunjang, maka seorang guru harus juga memahami landasan sosial budayanya, dengan itu diharapkan pendidikan segera akan menjadi berkualitas. Sedangkan landasan psikologi adalah suatu keharusan bagi seorang guru, karena dengan itulah guru akan dapat membangun jembatan hati dengan siswa, teman sejawat atau dengan pengelola pendidikan.

Sekalipun ekonomi bukan merupakan faktor utama penentu keberhasilan pendidikan, akan tetapi landasan ekonomi baik untuk dikuasai oleh seorang guru, karena dengan itu ia akan dapat menentukan strategi yang tepat dalam rangka mengelola biaya pendidikan. Kompetensi dalam bidang psikologi pendidikan. Bagi seorang guru penguasaan terhadap psikologi pendidikan adalah suatu keniscayaan. Karena jiwa manusia berkembang sejajar dengan pertumbuhan jasmaninya. Makin besar anak itu maka makin berkembang pula jiwanya, dengan melalui tahap-tahap tertentu akhirnya itu itu mencapai kedewasaan baik dari segi kejiwaan maupun dari segi jasmani. Dalam perkembangan jiwa dan jasmani inilah anak-anak belajar. Dan masa pembelajarannya dibuat bertingkat-tingkat sesuai dengan fase-fase perkembangan mereka. Oleh karena itu guru dituntut untuk memiliki keterampilan psikologi, antara lain psikologi perkembangan, psikologi belajar, psikologi sosial, dan lainnya. Kompetensi untuk melakukan evaluasi belajar. Karena pendidikan adalah proses pemanusiaan manusia, atau disebut juga proses pembudayaan manusia, maka evaluasi mutlak untuk dilaksanakan. Dimiyati dan Mudjono (2009:119) mengemukakan bahwa evaluasi belajar adalah proses untuk menentukan nilai belajar dan pembelajaran yang dilaksanakan, dengan melalui kegiatan penilaian dan atau pengukuran belajar dan pembelajaran. Evaluasi pembelajaran mencakup pembuatan, nilai atau manfaat program, hasil dan proses pembelajaran. Melalui kegiatan evaluasi inilah didapat informasi tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran. Untuk itu seorang guru harus benar-benar: a) memiliki kemampuan dalam merancang berbagai instrumen evaluasi, misalnya kemampuan dalam mengkonstruksikan tes, kemampuan dalam menyusun angket, wawancara, observasi dan lain sebagainya, b) memiliki kemampuan dalam mengolah data sebagai bagian dari proses evaluasi yang dilakukannya, c) Memiliki

kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data hasil evaluasi. Kesalahan dalam mengambil keputusan akan dapat merugikan siswa. Kompetensi dalam menyusun program pembelajaran. Pada hakikatnya program pembelajaran merupakan kegiatan mengorganisasi dan menetapkan komponen-komponen antara lain: tujuan pembelajaran, bahan atau materi pelajaran, metode, alat dan penilaian (evaluasi). Tujuan ditetapkan untuk memberi arah bagi kegiatan pembelajaran atau menentukan ke-arah mana siswa mau dibawa. Materi pembelajaran merupakan isi yang berfungsi memberikan makna terhadap tujuan. Metode dan alat berfungsi menentukan cara dan dengan apa tujuan dapat dicapai, dan bermanfaat pula untuk menentukan langkah-langkah yang akan ditindak lanjuti, baik berkenaan dengan hasil belajar maupun efektifitas pengajaran. Kompetensi untuk melakukan penelitian tindakan kelas. Penelitian ini merupakan suatu bentuk memperbaiki dan meningkatkan praktek pembelajaran di kelas secara profesional. Penelitian tindakan kelas memiliki karakter sebagai berikut: (a) masalah yang diangkat untuk dipecahkan dan kondisi yang diangkat untuk ditingkatkan harus berangkat dari praktik pembelajaran nyata di kelas (b) guru dapat meminta bantuan orang lain untuk mengenai dan mengelaborasi masalah yang akan dijadikan topik penelitian.

- 8) Memiliki kemampuan untuk menguasai materi, yakni seorang guru harus menguasai materi, sehingga dapat diajarkannya dengan baik dan benar, yaitu kompetensi terhadap materi pelajaran yang diajarkan. Karena melalui materi pelajaranlah siswa diantarkan kepada tujuan pembelajaran, maka penguasaan terhadap materi pelajaran bagi guru adalah suatu keniscayaan pula.
- 9) Secara umum materi pelajaran dapat dibedakan kepada beberapa kategori, yaitu: fakta, konsep, prinsip, dan keterampilan. Kompetensi terhadap materi pelajaran

adalah kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang guru. Jika guru tidak memiliki kompetensi tentang materi pelajaran maka sesungguhnya tujuan pembelajaran dapat dipastikan gagal.

- 10) Memiliki keterampilan, artinya guru harus terampil dalam proses pembelajaran, antara lain terampil menggunakan metodologi pembelajaran dan media pembelajaran dan lain sebagainya.

Kompetensi dalam mengaplikasikan metodologi dan strategi pembelajaran. Mengingat mengajar pada hakikatnya adalah upaya guru untuk menciptakan situasi belajar, maka metode yang digunakan oleh guru harus mampu menumbuhkan berbagai kegiatan belajar bagi siswa. Di sinilah pentingnya bagi guru memiliki kompetensi terhadap metodologi dan strategi pembelajaran karena kesalahan dalam pemilihan metode, pembelajaran tidak berlangsung dengan baik.

Kompetensi dalam merancang dan memanfaatkan media dan sumber belajar. Pemanfaatan media pengajaran dalam proses pembelajaran tidak hanya mempermudah kerja guru dalam mengelola pembelajaran tetapi juga memberikan pengaruh terapi pada siswa. Untuk itu, guru sangat dituntut kearifan dan kreatifitas merancang dan memanfaatkan media pembelajaran.

Terampil memanfaatkan unsur-unsur penunjang pendidikan. Unsur penunjang pendidikan tersebut adalah tentang administrasi sekolah, terampil untuk melakukan bimbingan kepada siswa, terampil untuk mengadakan penyuluhan dan memberikan motivasi kepada siswa, dan lain sebagainya yang dapat menunjang keberhasilan pembelajaran.

Setiawan (2007:17) mengemukakan terdapat banyak persyaratan yang diperlukan untuk dikatakan menjadi sebuah profesi. Menurut Jassin mengemukakan ciri-ciri jabatan profesional, yaitu:

- 1) Tingkat pendidikan spesialisasinya menuntut seseorang melaksanakan jabatan (pekerjaannya) dengan penuh tanggung jawab, kemandirian dalam mengambil keputusan (*independent judgment*), mahir dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Biasanya pendidikan profesional itu setingkat dengan spesialisasi pendidikan tinggi.
- 2) Motif dan tujuan utama seseorang memilih jabatan (pekerjaan) itu adalah pengabdian kepada kemanusiaan, bukan imbalan kebendaan (bayaran) yang menjadi tujuan utama.
- 3) Terdapat kode etik jabatan yang secara sukarela diterima menjadi pedoman perilaku dan tindakan kelompok profesional yang bersangkutan. Jadi dalam menjalankan pekerjaannya kode etik itulah yang menjadi standart moral perilaku anggotanya. Pelanggaran terhadap kode etik dapat menyebabkan seseorang mendapat teguran dari pimpinan (organisasi) profesinya, bahkan mungkin dipecat dari organisasi profesional tersebut.
- 4) Terdapat semangat kesetiakawanan seprofesi (kelompok), misalnya dalam bentuk tolong menolong antara sesama anggotanya baik dalam suka maupun duka.

Beberapa kriteria yang dikemukakan di atas, apabila diperhatikan dengan seksama ada yang kontekstual dengan potret pendidikan dewasa ini, namun masih ada pula yang mungkin dalam tahap penyesuaian. Hal yang perlu dicatat adalah bahwa sekurang-kurangnya seorang yang profesional itu ia adalah orang yang memiliki keahlian/skill, karena telah menempuh pendidikan dan latihan yang panjang. Memiliki komitmen, taat kepada aturan dan kode etik jabatan yang ditekuni. Seorang profesional juga kredibel, diakui dan memiliki bukti syah dari pejabat yang berwenang untuk mengakuinya. Terakhir yang tidak kalah pentingnya, ada reward/finansial yang diterima akibat ia melakukan profesinya dapat berupa prestise maupun dalam bentuk imbalan yang layak.

Menurut Sahertian (2002:14) bahwa tugas guru dibedakan kepada: a) tugas personal, b) tugas sosial, dan c) tugas professional.

1) Tugas personal

Tugas personal atau tugas pribadi ini menyangkut dengan pribadi seorang guru. Itulah sebabnya, seorang guru perlu menatap dirinya dan memahami konsep dirinya. Guru itu *digugu* dan *ditiru*. Seorang guru harus mampu berkaca pada dirinya sendiri. Apabila ia berkaca pada dirinya sendiri, ia akan melihat bukan satu pribadi, tetapi ada tiga pribadi, yaitu: saya dengan konsep diri saya (*self concept*), aya dengan ide diri saya (*self idea*), dan saya dengan realita diri saya (*self reality*). Setelah mengajar guru perlu mengadakan refleksi diri. Ia bertanya pada diri sendiri, apakah ada hasil yang diperoleh dari hasil didiknya? Atau selesai mengajar ia bertanya pada dirinya sendiri, apakah siswa mengerti apa yang telah diajarkan ?.

2) Tugas sosial

Dalam konteks pendidikan, misi yang diemban guru adalah misi kemanusiaan. Mengajar dan mendidik adalah tugas manusia. Guru memiliki tugas sosial. Guru adalah seorang penceramah zaman. Dalam perspektif sosiologi, tugas guru adalah mengabdikan kepada masyarakat. Oleh karena itu tugas guru adalah tugas pelayanan kepada manusia.

3) Tugas profesional

Sebagai suatu profesi, guru melaksanakan peran profesi (*professional role*). Sebagai peran profesi, guru memiliki kualifikasi ia dapat memberi sejumlah pengetahuan kepada siswa dengan hasil yang baik. Tanggung jawab merupakan implikasi dari profesi yang disandangnya. Dengan demikian, profesi adalah suatu pernyataan bahwa seseorang melakukan tugas dengan penuh tanggung jawab. Guru memiliki tanggung jawab yang kompleks. Atas dasar tanggung jawab itu, tingkat komitmen dan kepedulian

terhadap tugas pokok harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Tanggung jawab dalam mengajar, membimbing dan melatih serta mendidik siswa yang kelak akan dipertanggung jawabkan.

### **E. Implementasi Sertifikasi Pendidik**

Kamus Webster (Wahab, 2004:64) pengertian implementasi dirumuskan secara pendek bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu) *to give practical effect to* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu). Dari definisi tersebut maka implementasi pelaksanaan dapat diartikan sebagai suatu proses melaksanakan keputusan pelaksanaan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah presiden atau dekrit presiden).

Dalam studi pelaksanaan publik, dikatakan bahwa implementasi bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin melalui saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, implementasi menyangkut masalah konflik, keputusan, dan siapa yang memperoleh apa dari suatu pelaksanaan. Oleh karena itu tidaklah terlalu salah jika dikatakan bahwa implementasi pelaksanaan merupakan aspek yang sangat penting dalam keseluruhan proses pelaksanaan.

Meter dan Horn (dalam Winarno, 2002:102) mendefinisikan implementasi pelaksanaan sebagai berikut: *Policy implementation encompasses those actions by public and private individuals (and groups) that are directed at the achievement of goals and objectives set forth in prior policy decisions*. Definisi tersebut memiliki makna bahwa implementasi pelaksanaan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan pelaksanaan sebelumnya.

Tindakan-tindakan tersebut mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan pelaksanaan. Yang perlu ditekankan adalah bahwa tahap implementasi pelaksanaan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan saran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan pelaksanaan. Dengan demikian, tahap implementasi terjadi hanya setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi pelaksanaan tersebut.

Selanjutnya Mazmanian dan Sabatier (dalam Wahab, 2004:65) menjelaskan bahwa implementasi pelaksanaan adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Fokus perhatian implementasi pelaksanaan, yaitu kejadian-kejadian atau kegiatan yang timbul setelah disahkannya pedoman-pedoman pelaksanaan negara, yaitu mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Sedangkan Howlett dan Ramesh (1995:153) menjelaskan bahwa implementasi pelaksanaan adalah proses dimana setelah masalah publik masuk dalam agenda pelaksanaan maka berbagai opsi dirancang untuk mengatasinya. Selanjutnya pemerintah membuat beberapa pilihan pelaksanaan dan menerapkan pelaksanaan tersebut. Beberapa dari cara untuk mengimplementasikan adalah dengan proses *top-down* yaitu proses yang menekankan bagaimana mengimplementasikan pelaksanaan secara efektif dari pembuat pelaksanaan ke sasaran. Cara yang kedua menggunakan pendekatan *bottom-up* yaitu implementasi pelaksanaan berdasarkan perspektif sasaran pelaksanaan.

Nugroho (2003:158) menyatakan bahwa implementasi pelaksanaan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah



pelaksanaan dapat mencapai tujuannya. Untuk mengimplementasikan pelaksanaan publik, ada dua pilihan langkah yang dilakukan yaitu :

- a) Langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program.
- b) Melalui formulasi pelaksanaan derivat atau turunan dari pelaksanaan publik tersebut. Kedua pilihan langkah tersebut membutuhkan cara yang lebih sistematis untuk memahami.

Berdasarkan pada pendapat-pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah proses dimana diterapkan atau aplikasi rencana dalam praktek. Implementasi pelaksanaan tidak hanya terbatas pada tindakan atau perilaku badan alternatif atau unit birokrasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan kepatuhan dari target group, namun lebih dari itu juga berlanjut dengan jaringan kekuatan politik sosial ekonomi yang berpengaruh pada perilaku semua pihak yang terlibat dan pada akhirnya terdapat dampak yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan.

Implementasi pelaksanaan sertifikasi guru merupakan pelaksanaan pelaksanaan pemerintah dalam dunia pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru dan taraf hidup guru yang bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan nasional. Edward III (1980:117) menjelaskan bahwa studi implementasi pelaksanaan adalah krusial bagi *public administration* dan *public policy*. Implementasi pelaksanaan adalah tahap pembuatan pelaksanaan antara pembentukan pelaksanaan dan konsekuensi-konsekuensi pelaksanaan bagi masyarakat yang dipengaruhinya.

Jika suatu pelaksanaan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari pelaksanaan, maka pelaksanaan itu mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun pelaksanaan itu diimplementasikan dengan baik. Sementara itu, suatu pelaksanaan yang cemerlang mungkin juga akan mengalami kegagalan jika pelaksanaan

tersebut kurang diimplementasikan dengan baik oleh para pelaksana pelaksanaan.

Selanjutnya Edward juga membahas empat faktor atau variable krusial dalam implementasi pelaksanaan publik. Faktor-faktor atau variabel-variabel tersebut adalah :

- a) Komunikasi, sumber-sumber, kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku-tingkah laku dan struktur birokrasi. Secara umum Edwards membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi yaitu transmisi, konsistensi, dan kejelasan (*clarity*).
- b) Sumber-sumber yang penting meliputi: staf yang memadai serta keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang serta fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menterjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik.
- c) Kecenderungan dari para pelaksana pelaksanaan merupakan faktor ketiga yang mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi pelaksanaan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu pelaksanaan tertentu, dan hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan pelaksanaan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal.
- d) Faktor yang keempat adalah struktur birokrasi. Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana pelaksanaan. Birokrasi baik secara sadar atau tidak, memilih bentuk-bentuk organisasi untuk kesepakatan kolektif dalam rangka memecahkan masalah-masalah sosial dalam kehidupan modern (Budi Winarno, 2002:125).

Senada dengan model implementasi pelaksanaan yang dikemukakan oleh George Edwards III, menurut Van Meter dan Van Horn ada enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi pelaksanaan yaitu: (1) standar dan sasaran

pelaksanaan, (2) sumberdaya, (3) komunikasi antar organisasi, (4) karakteristik agen pelaksana, (5) kondisi sosial, ekonomi dan politik dan (6) disposisi (Subarsono, 2005:99).

Dari dua model implementasi di atas maka dapat disimpulkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi pelaksanaan yaitu struktur birokrasi, komitmen dan kemampuan implementor atau pelaksana. Selanjutnya beberapa faktor tersebut selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1) Struktur birokrasi

Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan suatu pelaksanaan sudah mencukupi dan para implementor mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya, serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, implementasi mungkin masih belum efektif, karena ketidakefisienan struktur birokrasi yang ada. Hal-hal yang penting dalam struktur birokrasi antara lain efektifitas struktur organisasi, pembagian kerja, koordinasi, dan standar keberhasilan.

Istilah birokrasi sendiri seringkali dikaitkan dengan organisasi pemerintah. Birokrasi merupakan sistem untuk mengatur organisasi yang besar agar diperoleh pengelolaan yang efisien, rasional, dan efektif. Birokrasi pemerintah diartikan sebagai *officialdom* atau kerajaan pejabat. Suatu kerajaan yang raja-rajanya adalah para pejabat dari suatu bentuk organisasi yang digolongkan modern. Di dalamnya terdapat tanda-tanda bahwa seseorang mempunyai yuridiksi yang jelas dan pasti, mereka berada dalam area *official* yang yurisdiktif. Di dalam yurisdiksi tersebut seseorang mempunyai tugas dan tanggung jawab resmi (*official duties*) yang memperjelas batas-batas kewenangan pekerjaannya. Mereka bekerja dalam tatanan pola hirarki sebagai perwujudan dari tingkatan otoritas dan kekuasaannya. Mereka memperoleh gaji berdasarkan keahlian dan kompetensinya. Selain itu, dalam kerajaan pejabat tersebut proses komunikasinya didasarkan pada dokumen tertulis (*the files*).

Dalam bidang publik, konsep birokrasi dimaknai sebagai proses. Dalam bidang publik, konsep birokrasi dimaknai sebagai proses dan sistem yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti dan mudah dikendalikan. Sedangkan dalam dunia bisnis, konsep birokrasi diarahkan untuk efisiensi pemakaian sumberdaya dengan pencapaian *output* dan keuntungan yang optimum.

Untuk dapat memahami birokrasi lebih jauh lagi, kita bisa mulai dari memahami birokrasi secara bahasa. Istilah birokrasi berasal dari bahasa Perancis, yaitu *bureau* yang berarti kantor atau meja tulis, dan kata Yunani, *kratein* yang berarti mengatur. Dalam pengertiannya lebih luas, birokrasi diartikan sebagai suatu tipe organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif dengan cara mengkoordinasi secara sistematis pekerjaan dari banyak anggota organisasi. Orang-orang yang bekerja dalam birokrasi pemerintahan bekerja secara profesional. Mereka diangkat dan diupah untuk menduduki jabatan di lembaga pemerintahan yang telah ditetapkan tugasnya dari atasan. Dasar pemilihan personel birokrasi ini biasanya dilandaskan pada keterampilan dan kepandaian yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan tugas tertentu.

Sebagaimana dapat dilihat di banyak buku mengenai birokrasi, ciri pokok dari struktur birokrasi seperti yang diuraikan oleh Max Weber adalah bahwa birokrasi adalah sistem administrasi rutin yang dilakukan dengan keseragaman, diselenggarakan dengan cara-cara tertentu, didasarkan aturan tertulis, oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya. Dengan pengertian yang hampir sama, Rourke menyebutkan bahwa birokrasi adalah sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur dalam sistem hirarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis (*written procedures*), dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya, oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya (Said, 2007:2).

Yang menjadi ciri dari birokrasi ialah adanya sebuah pembagian kerja secara hirarkis dan rinci yang didasarkan pada aturan-aturan tertulis yang diterapkan secara impersonal, yang dijalankan oleh *staff* yang bekerja *full time*, seumur hidup dan profesional, yang sama sekali tidak turut memegang kepemilikan atas alat-alat pemerintahan atau pekerjaan, maupun keuangan jabatannya. Mereka hidup dari gaji dan pendapatan yang diterimanya dan tidak didasarkan secara langsung atas dasar kinerja mereka.

Selanjutnya Said (2007:9) dalam bukunya memberikan batasan tentang pengertian birokrasi sebagai tata kerja pemerintahan agar tujuan negara bisa tercapai secara efektif dan efisien. Sebagai suatu cara atau metode, maka sikap kita terhadap birokrasi haruslah objektif, terbuka terhadap inovasi sesuai dengan kebutuhan konteks ruang dan waktunya. Sebagai sebuah cara atau metode pengorganisasian kerja, birokrasi tidak boleh menjadi tujuan dalam dirinya sendiri.

Birokrasi ada untuk mencapai tujuan bersama. Birokrasi adalah organisasi yang melayani tujuan dan cara untuk mencapai tujuan itu ialah dengan mengkoordinasi secara sistematis. Rod Hague menyatakan bahwa birokrasi adalah institusi pemerintahan yang melaksanakan tugas negara. Birokrasi ada karena adanya kebutuhan akan sebuah organisasi yang bisa mengelola negara modern. Dikatakan, bahwa tugasnya adalah *organising and administering modern states is a massive process that requires skill, experience and experties* (Said, 2007:3).

Tentu saja, dalam dunia pemerintahan modern pengelolaan negara modern merupakan sebuah proses yang membutuhkan keterampilan, pengalaman dan keahlian. Kebutuhan tersebut tentu hanya bisa dijalankan oleh birokrasi yang modern pula. Sementara Pfiffner dan Presthus mendefinisikan birokrasi sebagai suatu sistem kewenangan, kepegawaian, jabatan dan metode yang dipergunakan

pemerintah untuk melaksanakan beberapa program-programnya (Said,2007:4).

Pengalaman menunjukkan bahwa tipe organisasi administratif yang murni berciri birokratis dilihat dari sudut teknis akan mampu mencapai tingkat efisiensi yang tertinggi. Birokrasi mengatasi masalah dalam organisasi, yakni bagaimana memaksimalkan efisiensi dalam organisasi, bukan hanya mengatasi masalah-masalah individu saja. Dapat dikatakan bahwa Max Weberlah yang memberikan uraian penggambaran yang jelas tentang posisi dan fungsi birokrasi dalam kehidupan modern yang lebih akademis.

Pada umumnya, para ilmuwan politik setuju bahwa Weber yang terutama menjadi pelopor paling penting dalam pemberian arti birokrasi secara modern sebagaimana yang wujudnya bisa kita lihat dalam berbagai institusi birokrasi saat ini. Dalam pemikiran Max Weber, birokrasi ditempatkan dalam kerangka proses rasionalisasi dunia modern. Bahkan, Weber memandang birokrasi rasional sebagai unsur pokok dalam proses rasionalisasi dunia modern, yang baginya jauh lebih penting dari seluruh proses sosial. Proses rasionalisasi ini mencakup ketepatan dan kejelasan yang dikembangkan dalam prinsip-prinsip kepemimpinan organisasi sosial.

Dalam pengertian lebih luas, birokrasi pemerintah diartikan sebagai seluruh jajaran badan-badan eksekutif sipil yang dipimpin oleh pejabat pemerintah di bawah tingkat menteri. Tugas pokok birokrasi disini adalah secara profesional menindaklanjuti keputusan politik yang telah diambil pemerintah. Kabinet yang terdiri dari para menteri bukanlah birokrasi. Dalam penjelasan UUD 1945 menyebutkan para menteri sebagai pemimpin negara.

Birokrasi dapat dibagi menjadi dua klasifikasi yaitu sebagai proses administrasi pemerintahan, dan juga sebagai struktur atau fungsi yang bersifat statis, dimana disitu ada pejabat yang menjalankan struktur yang biasa disebut sebagai birokrat. Birokrat, pejabat dan staf administrasi selalu terkait

dengan pemerintahan dan menjadi aktor penting dalam sebuah negara baik dalam urusan politik, administrasi dan pembuatan pelaksanaan negara.

Dalam pemahaman kita, birokrasi juga dapat dimaknai sebagai proses penyelenggaraan pemerintahan dengan mengadopsi sistem tertentu dimana di dalamnya terdapat pembagian kerja dan tugas yang jelas antar divisi, terdapat nilai impersonal dimana 'orang mengikuti aturan, bukan aturan mengikuti orang, penyusunan jabatan dan karir berdasarkan kompetensi dan bukan preferensi, terdapatnya otoritas pengawasan dan juga terdapatnya hirarki (Said, 2007:10).

Negara modern tentu membutuhkan birokrasi yang modern. Birokratlah yang mengimplementasikan politik dan pelaksanaan negara. Seorang menteri (sebagai pejabat politik) memiliki waktu yang terbatas dan tak mungkin bisa ada di semua tempat pada saat yang bersamaan. Hal tersebut dikarenakan rentang kendali mereka yang terbatas. Dalam kaitan ini, birokrat memiliki posisi unik. Keterjaminan posisi pegawai negeri sipil misalnya, lebih besar ketimbang yang dimiliki oleh para politisi.

Terutama sekali pada pemerintahan parlementer, menteri akan dipindah jabatannya, dipromosikan, diturunkan dan digantikan begitu kepemimpinan berubah. Hal ini memberikan daya insentif kepada birokrat untuk menolak perubahan. Mereka hanya perlu tidak berbuat sesuatu sampai sang menteri tak lagi menduduki jabatannya. Jadi ada dua sumber kekuatan dari birokrasi di sini, yaitu pengawasan atas implementasi pelaksanaan dan perbandingan antara struktur karir pegawai negeri sipil dan para politisi yang terpilih (Said, 2007:11).

Menurut Sulistiyani (2004), model birokrasi yang diajukan Weber memiliki karakteristik ideal sebagai berikut :

a) Pembagian kerja.

Dalam menjalankan tugasnya, birokrasi membagi kegiatan-kegiatan pemerintahan menjadi bagian-bagian yang masing-

masing terpisah dan memiliki fungsi yang khas. Pembagian kerja seperti ini memungkinkan terjadinya spesialisasi fungsi. Dengan cara seperti ini, penugasan spesialis untuk tugas-tugas khusus bisa dilakukan dan setiap masing-masing.

b) Hirarki wewenang.

Ciri khas birokrasi adalah adanya wewenang yang disusun secara hirarkis atau berjenjang. Hirarki itu berbentuk piramid yang memiliki konsekuensi semakin tinggi suatu jenjang berarti semakin besar pula wewenang yang melekat di dalamnya dan semakin sedikit penghuninya. Hirarki wewenang ini sekaligus mengindikasikan adanya hirarki tanggung jawab. Dalam hirarki itu setiap pejabat harus bertanggung jawab kepada atasannya mengenai keputusan-keputusan dan tindakan-tindakannya sendiri maupun yang dilakukan oleh anak buahnya.

c) Pengaturan perilaku pemegang jabatan birokrasi.

Kegiatan pemerintahan diatur oleh suatu sistem aturan main yang abstrak. Aturan main itu merumuskan lingkup tanggung jawab para pemegang jabatan di berbagai posisi dan hubungan di antara mereka. Aturan-aturan itu juga menjamin koordinasi berbagai tugas yang berbeda dan menjamin keseragaman pelaksanaan berbagai kegiatan itu.

d) Impersonalitas hubungan.

Para pejabat birokrasi harus memiliki orientasi impersonal. Mereka harus menghindarkan pertimbangan pribadi dalam hubungannya dengan bawahannya maupun dengan anggota masyarakat yang dilayaninya.

e) Kemampuan teknis.

Jabatan-jabatan birokratik harus diisi oleh orang-orang yang memiliki kemampuan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan itu. Biasanya, kualifikasi atas para calon dilakukan dengan ujian atau berdasar sertifikat yang menunjukkan kemampuan mereka.



f) Karier.

Pekerjaan dalam birokrasi pemerintah adalah pekerjaan karier. Para pejabat menduduki jabatan dalam birokrasi pemerintah melalui penunjukan, bukan melalui pemilihan seperti anggota legislatif. Mereka jauh lebih tergantung pada atasan mereka dalam pemerintahan daripada kepada rakyat pemilih. Pada prinsipnya, promosi atau kenaikan jenjang didasarkan pada senioritas atau prestasi, atau keduanya. Dalam kondisi tertentu, birokrat itu juga memperoleh jaminan pekerjaan seumur hidup.

Birokrasi yang digambarkan oleh Weber di atas sebenarnya memiliki banyak kelebihan. Misalnya pembagian kerja akan menghasilkan efisiensi. Hirarki wewenang memungkinkan pengendalian atas berbagai ragam jabatan dan memudahkan koordinasi yang efektif. Aturan main itu menjamin kesinambungan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah, walaupun para pejabatnya berganti-ganti, dan dengan demikian bisa menumbuhkan keajegan perilaku. Impersonalitas hubungan menjamin perlakuan yang adil bagi semua anggota masyarakat dan mendorong timbulnya pemerintah yang demokratik.

Kemampuan teknis menjamin bahwa hanya orang-orang yang ahli yang akan menduduki jabatan pemerintahan. Dan jaminan keberlangsungan jabatan membuat para pejabat itu tidak mudah dijatuhkan oleh tekanan-tekanan dari luar. Pendeknya, dengan karakteristik seperti itu birokrasi akan bisa berfungsi sebagai sarana yang mampu melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan secara efektif dan efisien.

Model birokrasi Weber memuat asumsi bahwa birokrasi menjalankan fungsi “administratif”, yaitu menerapkan pelaksanaan publik yang dibuat melalui mekanisme proses “politik” yang dilakukan oleh pejabat politik, bukan birokrat karier. Dengan pemisahan administrasi dari proses politik itu, maka birokrat diharap bisa bersikap netral dalam hal politik. Pejabat yang bersikap netral dalam politik diharapkan akan

dengan patuh mengabdikan pada rakyat, bukan demi kepentingan sekelompok orang atau kelompok politik tertentu.

## 2) Komitmen

Robbins (2008:67) menyatakan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. *Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*".

Sopiah (2008:116) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- a) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
- c) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Luthans (2006:249) mendefinisikan komitmen sebagai sikap, yaitu :

- a) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
- b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- c) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi

karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung.

Komitmen implementor ini diartikan sebagai komitmen dan kemampuan para pelaksana untuk mengimplementasikan pelaksanaan. Dalam implementasi pelaksanaan, jika ingin berhasil secara efektif dan efisien, para implementor tidak hanya harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan mempunyai kemampuan untuk implementasi pelaksanaan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk mengimplementasikan pelaksanaan tersebut. Hal-hal yang penting dalam disposisi implementor antara lain sikap pelaksana, tingkat kepatuhan pelaksana dan pemberian insentif.

Suatu pelaksanaan akan berhasil secara efektif dan efisien jika para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan mempunyai kemampuan untuk implementasi pelaksanaan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk mengimplementasikan pelaksanaan tersebut.

### 3) Kemampuan Pelaksana

Sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi pelaksanaan, karena bagaimanapun jelas dan konsistennya ketentuan- ketentuan atau aturan-aturan suatu pelaksanaan, jika para personil yang bertanggung jawab mengimplementasikan pelaksanaan kurang mempunyai sumber-sumber untuk melakukan pekerjaan secara efektif, maka implementasi pelaksanaan tersebut tidak akan bisa efektif. Sumber-sumber penting dalam implementasi pelaksanaan yang dimaksud antara lain mencakup kemampuan pelaksana. Dalam implementasi pelaksanaan harus ada ketepatan atau kelayakan antara jumlah panitia yang dibutuhkan dan keahlian yang harus dimiliki dengan tugas yang akan dikerjakan.

Sertifikasi guru seharusnya merupakan proses yang dapat mengangkat harkat dan wibawa guru. Namun, sertifikasi guru dipandang sebagai jalan untuk menjamin kualitas guru. Sangat tidak tepat apabila pemerintah memaksakan program ini menjadi program yang instan, sementara lingkungan kerja guru tidak mendukung penggunaan maksimal kompetensi. Jika program ini dipaksakan secara instan, maka sulit diharapkan sebuah perubahan yang signifikan akan terjadi pada wajah pendidikan di Indonesia.

Hasil penelitian Sanaky (2010:15) mengemukakan bahwa banyak guru mengatakan bahwa sertifikasi profesi guru sangat baik dan dapat mengangkat derajat dan wibawa para guru di Indonesia. Tetapi, dalam penerapannya ada hal yang perlu diperhatikan yaitu kebanyakan guru di setelah menjadi pengajar tidak memperdalam pengetahuannya.

Hal ini memberi pengertian bahwa masih banyak guru rendah dalam kompetensi pengajaran, harus dipertimbangkan model yang bagaimana yang tepat untuk guru-guru dan kesiapan para guru untuk disertifikasi, perlu dilakukan pelatihan-pelatihan sebelum sertifikasi dilaksanakan dan perlu dipikirkan tindak lanjut bagi guru yang tidak lolos sertifikasi, apabila pelaksanaan sertifikasi tersebut dilakukan secara mentah dan instan, tanpa sosialisasi dan pelatihan-pelatihan akan merugikan para guru yang sudah cukup lama mengabdikan.

Pendidik adalah tenaga profesional sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 39 ayat 2, UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 2 ayat 1, UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Pasal 28 ayat (1) PP RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Mengacu pada landasan yuridis dan pelaksanaan tersebut, secara tegas menunjukkan adanya keseriusan dan komitmen yang tinggi pihak pemerintah dalam upaya meningkatkan profesionalisme dan penghargaan kepada guru yang muara akhirnya pada peningkatan kualitas pendidikan nasional.

Sesuai dengan arah pelaksanaan di atas, Pasal 42 UU RI No. 20 Tahun 2003 mempersyaratkan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Hal ini ditegaskan kembali dalam Pasal 28 ayat (1) PP RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Pasal 8 UU RI No 14, 2005 yang mengamanatkan bahwa guru harus memiliki kualifikasi akademik minimal D4/S1 dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, yang meliputi kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial.

Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran secara formal dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Kualifikasi akademik minimum diperoleh melalui pendidikan tinggi, dan sertifikat kompetensi pendidik diperoleh setelah lulus ujian sertifikasi. Pengertian sertifikasi secara umum mengacu pada *National Commission on Educational Services (NCES)* disebutkan "*Certification is a procedure whereby the state evaluates and reviews a teacher candidate's credentials and provides him or her a license to teach*".

Dalam kaitan ini, di tingkat negara bagian (Amerika Serikat) terdapat badan independen yang disebut The American Association of Colleges for Teacher Education (AACTE). Badan independen ini yang berwenang menilai dan menentukan apakah ijazah yang dimiliki oleh calon pendidik layak atau tidak layak untuk diberikan lisensi pendidik. Persyaratan kualifikasi akademik minimal dan sertifikasi bagi pendidik juga telah diterapkan oleh beberapa negara di Asia. Di Jepang, telah memiliki undang-undang tentang guru sejak tahun 1974, dan undang-undang sertifikasi sejak tahun 1949.

Di Indonesia, menurut UU RI No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, sertifikat pendidik diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran. Sertifikat pendidik diberikan kepada seseorang yang telah menyelesaikan program

pendidikan profesi pendidik dan lulus uji sertifikasi pendidik. Dalam hal ini, ujian sertifikasi pendidik dimaksudkan sebagai kontrol mutu hasil pendidikan, sehingga seseorang yang dinyatakan lulus dalam ujian sertifikasi pendidik diyakini mampu melaksanakan tugas mendidik, mengajar, melatih, membimbing, dan menilai hasil belajar peserta didik. Namun saat ini, mengacu pada Permendiknas Nomor 18 tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan disebutkan bahwa sertifikasi bagi guru dalam jabatan dilaksanakan melalui uji kompetensi dalam bentuk penilaian portofolio alias penilaian kumpulan dokumen yang mencerminkan kompetensi guru

Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, disebutkan bahwa sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga pendidik profesional. Ada dua alasan yang mendasar mengapa sertifikasi perlu dilakukan pada profesi guru. Pertama, meningkatkan kualitas guru dan kompetensi guru. Kedua, meningkatkan kesejahteraan dan jaminan finansial secara layak sebagai profesi. Adapun targetnya adalah terciptanya kualitas pendidikan.

Kunandar (2007:79) mengemukakan bahwa sertifikasi guru adalah proses untuk memberikan sertifikat kepada guru yang telah memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Martinis (2006:2) mengemukakan bahwa sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen atau bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional. Mulyasa (2013:34) mengemukakan bahwa sertifikasi guru adalah proses uji kompetensi yang dirancang untuk mengungkapkan penguasaan kompetensi seseorang sebagai landasan pemberian sertifikat pendidik.

Dengan demikian, sertifikasi guru dapat diartikan sebagai proses pemberian pengakuan bahwa seorang guru telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan

pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi.

Mulyasa (2013:35) mengemukakan sertifikasi guru bertujuan untuk hal-hal berikut sebagai berikut:

- a) Melindungi profesi pendidik dan tenaga kependidikan
- b) Melindungi masyarakat dari praktik-praktik yang tidak kompeten, sehingga merusak citra pendidik dan tenaga kependidikan
- c) Membantu dan melindungi lembaga penyelenggara pendidikan, dengan menyediakan rambu-rambu dan instrumen untuk melakukan seleksi terhadap pelamar yang kompeten
- d) Membangun citra masyarakat terhadap profesi pendidik dan tenaga kependidikan
- e) Memberikan solusi dalam rangka meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Selanjutnya Mulyasa (2013:39) mengemukakan tentang manfaat sertifikasi tenaga kependidikan sebagai berikut yaitu:

- a) Pengawasan mutu, yang meliputi: lembaga sertifikasi yang telah mengidentifikasi dan menentukan seperangkat kompetensi yang bersifat unik, untuk setiap jenis profesi dapat mengarahkan para praktisi untuk mengembangkan tingkat kompetensinya secara berkelanjutan, peningkatan profesionalisme melalui mekanisme seleksi, baik pada waktu awal masuk organisasi profesi maupun pengembangan karir selanjutnya, proses seleksi yang baik, program pelatihan yang lebih bermutu maupun usaha belajar secara mandiri untuk mencapai peningkatan profesionalisme
- b) Penjaminan mutu, yang meliputi: adanya proses pengembangan profesionalisme dan evaluasi terhadap kinerja praktisi akan menimbulkan persepsi masyarakat dan pemerintah menjadi lebih baik terhadap organisasi profesi

beserta anggotanya. Dengan demikian, pihak berkepentingan, khususnya para pengguna akan semakin menghargai organisasi profesi, dan sebaliknya organisasi profesi dapat memberikan jaminan atau melindungi para pelanggan dan sertifikasi menyediakan informasi yang berharga bagi para pengguna yang ingin mempekerjakan orang dalam bidang keahlian dan keterampilan tertentu.

Kusnandar (2007:79) mengemukakan bahwa tujuan sertifikasi adalah untuk meningkatkan kualitas guru yang pada akhirnya diharapkan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. Secara rinci tujuan sertifikasi guru itu adalah untuk:

- a) Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen
- b) Pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional
- c) Meningkatkan proses dan mutu hasil pendidikan
- d) Meningkatkan martabat guru
- e) Meningkatkan profesionalitas guru.

Selanjutnya Kusnandar (2007:81) mengemukakan manfaat sertifikasi guru adalah :

- a) Melindungi profesi guru dari praktik-praktik yang tidak kompeten, yang dapat merusak citra profesi guru
- b) Melindungi masyarakat dari praktik-praktik pendidikan yang tidak berkualifikasi dan tidak profesional
- c) Menjaga lembaga penyelenggara pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dari keinginan internal dan tekanan eksternal yang menyimpang dari ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Dari beberapa kutipan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa sertifikasi adalah bukti ijazah yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, serta diakui secara profesional dan institusional, baik oleh pemerintah maupun masyarakat.



Upaya untuk meningkatkan kompetensi guru gencar dilakukan, sertifikasi guru adalah salah satunya. Program sertifikasi ternyata cukup ampuh untuk membangkitkan profesionalisme guru. Adanya program sertifikasi guru menumbuhkan motivasi guru untuk lebih meningkatkan profesionalismenya. Hal itu dapat dilihat dari maraknya kegiatan seminar, lokakarya, simposium sampai diklat pelatihan yang banyak dihadiri atau diikuti oleh guru, baik dari SMP hingga sekolah menengah atas swasta dan negeri.

UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menentukan, bahwa peningkatan kesejahteraan guru besarnya dapat mencapai lebih dari dua kali lipat penghasilan guru saat ini. Pasal 15 ayat (1) dalam UU tersebut juga menentukan bahwa, guru akan mendapatkan kesejahteraan profesi yang berasal dari berapa sumber finansial antara lain: gaji pokok, tunjangan gaji, tunjangan fungsional, tunjangan profesi, tunjangan khusus dan dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi. Hal ini mengingat betapa besar tugas dan peran yang harus diemban oleh seorang guru.

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa jika guru mengikuti sertifikasi, tujuan utamanya bukanlah untuk mendapatkan tunjangan profesi semata, melainkan untuk dapat menunjukkan bahwa yang bersangkutan telah memiliki kompetensi. Dengan menyadari hal ini maka guru tidak akan mencari jalan lain guna memperoleh sertifikat profesi kecuali mempersiapkan diri dengan belajar yang benar untuk menghadapi sertifikasi. Berdasarkan hal tersebut, maka sertifikasi akan membawa dampak positif, yaitu meningkatnya kualitas guru.

Langkah dan tujuan melakukan sertifikasi guru adalah untuk meningkatkan kualitas guru sesuai dengan kompetensi keguruannya. Dalam UU guru ada beberapa hal yang dapat dikelompokkan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas atau mutu guru antara lain: (1) sertifikasi guru, (2) pembaharuan

sertifikat, (3) beberapa fasilitas untuk memajukan diri (4) sarjana nonpendidikan dapat menjadi guru. Semua guru harus mempunyai sertifikat profesi guru, sebagai standar kompetensi guru.

Sertifikasi guru jangan dipandang sebagai satu-satunya jalan atau sebagai satusatunya alat ukur mutu guru. Sebab sertifikasi guru belum tentu menjamin peningkatan kualitas guru. Maka, birokrasi dalam hal ini pemerintah jangan hanya memikirkan agar guru dapat disertifikasi dan dipaksa menjadi baik secara "instan" dengan mengabaikan kondisi guru. Sebab, jika kesiapan para guru dan lingkungan kerja guru tidak mendukung penggunaan maksimal kompetensinya, kesejahteraan guru kurang layak, maka sulit diharapkan perubahan dapat terjadi. Secara makro hal ini disebabkan karena secara nasional maupun lokal guru tidak ditempatkan sebagai SDM yang strategis untuk melakukan perubahan. Disamping kualitas guru yang masih rendah, mereka juga masih dibayar rendah.

Sebelum program sertifikasi didengungkan pemerintah, sangat jarang guru yang mengikuti kegiatan tersebut di atas. Tetapi sekarang banyak guru yang semangat meneruskan jenjang pendidikan dengan mengikuti program penyetaraan. Dengan antusiasme melakukan kegiatan tersebut, seorang guru diharapkan akan menjadi guru yang lebih profesional. Karena dengan mengikuti program penyetaraan dan kegiatan ilmiah, guru dapat meningkatkan intelektualitas dalam mengajar anak didiknya.

Setelah lulus sertifikasi, guru juga akan mendapat tunjangan profesi. Dengan mendapatkan tunjangan profesi, diharapkan kesejahteraan guru dapat naik dengan sendirinya. Namun kenyataannya, ada saja guru yang tidak menjunjung profesionalitas dalam mengajar. Hal ini tentu menjadi faktor penyebab tidak meningkatnya prestasi belajar siswa.

Muslich (2007:47) mengemukakan bahwa landasan pelaksanaan sertifikasi antara lain adalah Undang-Undang No.

20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru Dalam Jabatan yang ditetapkan tanggal 4 Mei 2007.

Lembaga penyelenggara sertifikasi telah diatur oleh UU 14 Tahun 2005, pasal 11 ayat 2 yaitu; perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah. Maksudnya penyelenggaraan dilakukan oleh perguruan tinggi yang memiliki fakultas keguruan, seperti FKIP dan fakultas Tarbiyah UIN, IAIN, STAIN, STAIS yang telah terakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia dan ditetapkan oleh pemerintah.

Pelaksanaan sertifikasi diatur oleh penyelenggara, yaitu kerjasama antara Dinas Pendidikan Nasional daerah atau Departemen Agama Provinsi dengan Perguruan Tinggi yang ditunjuk. Kemudian pendanaan sertifikasi ditanggung oleh pemerintah dan pemerintah daerah, sebagaimana UU 14 Tahun 2005, pasal 2 ayat 1 bahwa pemerintah dan pemerintah daerah wajib menyediakan anggaran untuk peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikat pendidik bagi guru dalam jabatan yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, Pemerintah daerah, dan masyarakat.

Selanjutnya melalui Permendiknas Nomor 10 Tahun 2009 tentang sertifikasi guru menyatakan bahwa sertifikasi guru dalam jabatan dilaksanakan melalui uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat pendidik. Uji kompetensi tersebut lebih dikenal dengan program sertifikasi guru. Uji kompetensi ini dilakukan untuk memperoleh sertifikat pendidik dan dilakukan dalam bentuk penilaian terhadap kumpulan dokumen yang mencerminkan kompetensi guru.

Komponen-komponen portofolio tersebut mencakup : (1) kualifikasi akademik, (2) pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kompetensi, (3) pengalaman mengajar, (4) perencanaan dan pelaksanaan

pembelajaran, (5) penilaian dari atasan dan pengawas, (6) prestasi akademik, (7) karya pengembangan profesi, (8) keikutsertaan dalam Forum Ilmiah, (9) pengalaman organisasi di bidang pendidikan dan sosial, dan (10) penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan.

Selanjutnya dapat dikemukakan penjelasan dari setiap komponen dari sepuluh komponen tersebut di atas sebagai berikut:

- a) Kualifikasi akademik adalah ijazah pendidikan tinggi yang dimiliki oleh guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan pada saat yang bersangkutan mengikuti sertifikasi, baik pendidikan gelar (S-1, S-2, atau S-3) maupun non-gelar (D-IV), baik di dalam maupun di luar negeri. Khusus untuk peserta sertifikasi yang belum memenuhi kualifikasi akademik S-1/D-IV sesuai Ketentuan Peralihan Pasal 66 PP 74 Tahun 2008, komponen kualifikasi akademik adalah ijazah pendidikan terakhir berupa ijazah atau sertifikat diploma.
- b) Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti selama menjadi guru, kepala sekolah, dan setelah diangkat dalam jabatan pengawas dalam rangka pengembangan dan/ atau peningkatan kompetensi selama melaksanakan tugas sebagai pendidik, baik pada tingkat kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional. Workshop/lokakarya yang sekurang-kurangnya dilaksanakan 8 jam dan menghasilkan karya dapat dikategorikan ke dalam komponen ini. Bukti fisik komponen pendidikan dan pelatihan ini berupa sertifikat atau piagam yang dikeluarkan oleh lembaga penyelenggara. Bukti fisik untuk workshop/lokakarya berupa sertifikat/piagam disertai hasil karya. Workshop/lokakarya tanpa melampirkan hasil karya (produk), meskipun pada sertifikat/piagam telah mencantumkan daftar materi dan alokasi waktu, tidak dapat dikategorikan ke dalam komponen pendidikan dan

pelatihan (dimasukkan ke dalam keikutsertaan dalam forum ilmiah). Komponen pendidikan dan pelatihan hanya dinilai untuk kategori relevan (R) dan kurang relevan (KR), sedangkan yang tidak relevan (TR) tidak dinilai. Relevan apabila materi diklat secara langsung meningkatkan kompetensi supervisi akademik, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, kompetensi pedagogik dan kompetensi professional guru, kurang relevan apabila materi diklat mendukung kinerja professional guru dan/atau guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan. Tidak relevan apabila materi diklat tidak mendukung kinerja professional guru dan/atau guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan

- c) Pengalaman mengajar adalah masa kerja sebagai guru, kepala sekolah, dan/atau dalam jabatan pengawas satuan pendidikan pada jenjang dan jenis pendidikan formal. Bukti fisik dari komponen pengalaman mengajar ini berupa surat keputusan, surat tugas, atau surat keterangan dari lembaga berwenang (pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan, atau satuan pendidikan). Apabila bukti fisik berupa surat keterangan dari satuan pendidikan tempat dahulu bertugas maka harus dikuatkan dengan bukti pendukung, antara lain (membimbing siswa, membina ekstra kurikuler, dll.) pada saat guru yang bersangkutan bertugas di sekolah tersebut.
- d) Perencanaan dan pelaksanaan Pembelajaran. Perencanaan pembelajaran bagi peserta sertifikasi guru yang diangkat dalam jabatan pengawas berupa rencana program kepengawasan dan perencanaan pembelajaran. Rencana program kepengawasan terdiri atas (1) rencana kepengawasan akademik (RKA), dan (2) rencana kepengawasan manajerial (RKM). Kedua dokumen tersebut, yaitu RKA dan RKM sekurang-kurangnya memuat: aspek kepengawasan, tujuan kepengawasan,

indikator keberhasilan, teknik kepengawasan, skenario kegiatan kepengawasan, penilaian dan instrument, dan rencana tindak lanjut. Bukti fisik rencana program kepengawasan berupa: tiga rencana kepengawasan akademik pada aspek yang berbeda, dan dua rencana kepengawasan manajerial pada aspek yang berbeda. Bukti fisik perencanaan pembelajaran berupa rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP/RP/SP) hasil karya guru yang diangkat dalam jabatan pengawas yang bersangkutan sebanyak tiga satuan untuk kompetensi dasar/mata pelajaran yang berbeda. Bukti fisik ini dinilai oleh assessor dengan menggunakan format yang tercantum dalam bagian II. Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) disusun sesuai dengan format yang berlaku dan sekurang-kurangnya memuat perumusan kompetensi, pemilihan dan pengorganisasian materi, pemilihan sumber/media pembelajaran, skenario pembelajaran, dan penilaian proses dan hasil belajar. Pelaksanaan pembelajaran bagi peserta sertifikasi guru yang diangkat dalam jabatan pengawas berupa kinerja pengawas dalam melaksanakan tugas kepengawasan yang meliputi pemantauan, penilaian, dan pembinaan dalam bidang akademik dan manajerial pada sekolah binaannya. Bukti fisik komponen ini berupa laporan pelaksanaan program kepengawasan akademik dan manajerial satu tahun terakhir, yang sekurang-kurangnya memuat: aspek, tujuan, pendekatan/metode, hasil dan pembahasan, simpulan, dan rekomendasi lanjut. Sistematika laporan pelaksanaan program kepengawasan meliputi: (1) pendahuluan, yang terdiri atas (a) latar belakang, (b) aspek, (c) tujuan; (2) pendekatan dan metode, yang terdiri atas (a) teknik pengawasan dan (b) skenario; (3) hasil pengawasan, yang terdiri atas (a) hasil pengawasan, dan (b) pembahasan hasil; dan (4) simpulan dan rekomendasi, yang terdiri (a) simpulan, dan (b) rekomendasi tindak lanjut. Bukti fisik ini dinilai oleh assessor dengan menggunakan format penilaian yang tercantum dalam bagian II.

- e) Penilaian dari atasan dan pengawas adalah penilaian kompetensi kepribadian dan sosial peserta sertifikasi guru. Peserta sertifikasi guru yang diangkat dalam jabatan pengawas penilainya adalah kepala dinas pendidikan provinsi/kabupaten/kota. Aspek yang dinilai meliputi (1) ketaatan menjalankan ajaran agama, (2) tanggung jawab, (3) kejujuran, (4) kedisiplinan, (5) keteladanan, (6) etos kerja, (7) inovasi dan kreativitas, (8) kemampuan menerima kritik dan saran, (9) kemampuan berkomunikasi, dan (10) kemampuan bekerjasama. Penilaian dilakukan dengan menggunakan Format Penilaian Atasan yang tercantum pada Bagian II.
- f) Prestasi akademik adalah prestasi yang dicapai guru dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pendidik dan agen pembelajaran, kepala sekolah, dan/atau setelah diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan yang mendapat pengakuan dari lembaga/ panitia penyelenggara, baik tingkat kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional. Komponen ini meliputi sebagai berikut: (a) lomba karya akademik, yaitu juara lomba akademik atau karya bidang keahlian/bidang tugas, baik pada tingkat kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional, (b) karya monumental dibidang pendidikan atau nonkependidikan adalah karya yang bersifat inovatif (belum ada sebelumnya) dan bermanfaat bagi masyarakat (minimal tingkat kabupaten/kota), (c) sertifikat keahlian/keterampilan tertentu pada guru SMK dan guru olahraga, dan capaian skor TOEFL yang masih berlaku, (d) pembimbingan teman sejawat, yaitu melaksanakan tugas sebagai instruktur, guru inti, tutor, pembimbingan guru junior, dan pamong PPL calon guru yang dilakukan oleh peserta sertifikasi selama yang bersangkutan bertugas sebagai guru, dan (e) pembimbingan siswa sampai mencapai juara (juara I,II, atau III) atau tidak mencapai juara sesuai dengan bidang studi/keahliannya. Bukti fisik komponen ini berupa

sertifikat, piagam, atau surat keterangan disertai bukti relevan yang dikeluarkan oleh lembaga/panitia penyelenggara.

- g) Karya pengembangan profesi adalah hasil karya dan/ atau aktivitas dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pendidik dan agen pembelajaran, kepala sekolah, dan/atau setelah diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan yang menunjukkan adanya upaya pengembangan profesi. Komponen ini meliputi hal-hal sebagai berikut: (a) buku yang dipublikasikan pada tingkat kabupaten/kota, provinsi, atau nasional, (b) artikel yang dimuat dalam media jurnal/ majalah yang tidak terakreditasi, terakreditasi, dan internasional, (c) reviewer buku, penyunting buku, penyunting jurnal, (d) penulis soal EBTANAS/UN/UASDA selama bertugas sebagai guru, (e) modul diktat cetak lokal yang minimal mencakup materi pembelajaran selama 1 (satu) semester yang dihasilkan selama bertugas sebagai guru, (f) media/alat pembelajaran dalam bidangnya yang dihasilkan selama bertugas sebagai guru, (g) laporan penelitian di bidang pendidikan (individu/kelompok), dan (h) karya teknologi (teknologi tepat guna) dan karya seni (patung, kriya, lukis, sastra, musik, tari, suara, dan karya seni lainnya) yang relevan dengan bidang tugasnya. Bukti fisik karya pengembangan profesi berupa sertifikat/piagam/surat keterangan dari pejabat yang berwenang yang disertai dengan bukti fisik yang dapat berupa buku, artikel, deskripsi dan/atau foto hasil karya, laporan penelitian, dan bukti fisik lain yang relevan yang telah disahkan oleh atasan langsung. Untuk bukti fisik laporan penelitian selain disahkan oleh atasan langsung juga harus diketahui oleh kepala UPTD untuk guru SD dan oleh kepala dinas pendidikan kabupaten/kota untuk guru SMP/SMA/SMK.
- h) Keikutsertaan dalam forum ilmiah adalah partisipasi peserta sertifikasi dalam forum ilmiah (seminar, semiloka,



symposium, sarasehan, diskusi panel, dan jenis forum ilmiah lainnya) pada tingkat kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional, atau internasional, baik sebagai nara sumber/pemakalah, pembahas, moderator, maupun sebagai peserta. Komponen dibedakan kedalam kategori relevan (R) dan tidak relevan (TR). Relevan apabila tema/materi forum ilmiah mendukung kinerja professional, baik sebagai guru, kepala sekolah, maupun pengawas satuan pendidikan. Tidak relevan apabila tema/materi forum ilmiah tidak mendukung kinerja professional, baik sebagai guru, kepala sekolah, maupun pengawas satuan pendidikan; contoh guru bidang studi Bahasa Indonesia mengikuti seminar ketahanan pangan di Indonesia. Bukti fisik keikutsertaan dalam forum ilmiah berupa makalah dan sertifikat/ piagam bagi nara sumber/pemakalah, dan sertifikat/piagam bagi moderator/peserta.

- i) Pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial adalah keikutsertaan peserta sertifikasi menjadi pengurus organisasi kependidikan atau organisasi sosial pada tingkat desa/kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional atau internasional, dan /atau mendapat tugas tambahan. Pengurus organisasi di bidang kependidikan antara lain: Pengurus Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI), Himpunan Evaluasi Pendidikan Indonesia (HEPI), Asosiasi Bimbingan dan Konseling Indonesia (ABKIN), Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI), Asosiasi Pendidikan Khusus Indonesia (APKHIN), dan Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Asosiasi Kepala Sekolah Indonesia (AKSI), dan Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI). Pengurus organisasi sosial antara lain: ketua RT, ketua RW, ketua LMD/BPD, dan Pembina

kegiatan keagamaan (takmir masjid, pembina gereja, dll). Mendapat tugas tambahan antara lain: koordinator pengawas, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pembantu kepala sekolah, kepala urusan, ketua jurusan, ketua program keahlian, kepala laboratorium, kepala bengkel, kepala studio, kepala klinik rehabilitasi, wali kelas (guru kelas SD/TK), dan kegiatan ekstra kurikuler (pramuka, drumband, madding, karya ilmiah remaja-KIR, dll), tidak termasuk kepanitiaan. Bukti fisik komponen ini adalah foto kopi surat keputusan atau surat keterangan.

- j) Penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan adalah penghargaan yang diperoleh guru atas dedikasinya dalam pelaksanaan tugas sebagai pendidik dan/atau bertugas di Daerah Khusus dan memenuhi kriteria kuantitatif (lama waktu, hasil, lokasi/geografis), dan kualitatif (komitmen, etos kerja), baik pada tingkat satuan pendidikan, desa atau kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional. Contoh penghargaan yang dapat dinilai antara lain tingkat nasional: Satyalencana Karya Satya 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun; tingkat provinsi /kabupaten /kota/ kecamatan/ kelurahan/ satuan pendidikan : penghargaan guru favorit/guru inovatif, dan penghargaan lain sesuai dengan kekhasan daerah/penyelenggara. Contoh penghargaan yang tidak dinilai antara lain penghargaan panitia pemilu (KPPS), penghargaan dari partai, penghargaan KB lestari. Bukti fisik komponen ini berupa sertifikat, piagam, atau surat keterangan yang dikeluarkan oleh pihak berwenang.
- a) Pekerjaan profesional ditunjang oleh suatu ilmu tertentu secara mendalam, yang mungkin didapatkan dari lembaga-lembaga pendidikan yang sesuai, sehingga kinerjanya didasarkan pada keilmuan yang dimilikinya yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.
- b) Suatu profesi menekankan kepada suatu keahlian dalam bidang tertentu yang spesifik sesuai dengan jenis

profesinya, sehingga antara profesi yang satu dengan yang lainnya dapat dipisahkan.

- c) Tingkat kemampuan dan keahlian suatu profesi didasarkan kepada latar belakang pendidikan yang dialaminya dan diakui oleh masyarakat, sehingga semakin tinggi latar belakang pendidikan akademik sesuai dengan profesinya, semakin tinggi pula tingkat keahliannya. Dengan demikian semakin tinggi pula tingkat penghargaan yang diterimanya.
- d) Suatu profesi selain dibutuhkan oleh masyarakat juga memiliki dampak terhadap sosial kemasyarakatan, sehingga masyarakat memiliki kepekaan yang sangat tinggi terhadap setiap efek yang ditimbulkan dari pekerjaan profesinya itu.

#### 4) Prinsip dan Ruang Lingkup Sertifikasi

Prinsip pelaksanaan sertifikasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a) Dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel. Objektif yaitu mengacu kepada proses perolehan sertifikat pendidik yang impartial, tidak diskriminatif, dan memenuhi standar pendidikan nasional. Transparan yaitu mengacu kepada proses sertifikasi yang memberikan peluang kepada para pemangku kepentingan pendidikan untuk memperoleh akses informasi tentang pengelolaan pendidikan, yang sebagai suatu sistem meliputi masukan, proses, dan hasil sertifikasi. Akuntabel merupakan proses sertifikasi yang dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan pendidikan secara administratif, finansial, dan akademik.
- b) Berujung pada peningkatan mutu pendidikan nasional melalui peningkatan mutu guru dan kesejahteraan guru. Sertifikasi guru merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu guru yang dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan guru. Guru yang telah lulus uji

sertifikasi guru akan diberi tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokok sebagai bentuk upaya Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan guru. Tunjangan tersebut berlaku, baik bagi guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) maupun bagi guru yang berstatus non-pegawai negeri sipil (non PNS/swasta). Dengan peningkatan mutu dan kesejahteraan guru maka diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan di Indonesia secara berkelanjutan.

- c) Dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan. Program sertifikasi pendidik dilaksanakan dalam rangka memenuhi amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- d) Dilaksanakan secara terencana dan sistematis. Agar pelaksanaan program sertifikasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien harus direncanakan secara matang dan sistematis. Sertifikasi mengacu pada kompetensi guru dan standar kompetensi guru. Kompetensi guru mencakup empat kompetensi pokok yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, sedangkan standar kompetensi guru mencakup kompetensi inti guru yang kemudian dikembangkan menjadi kompetensi guru TK/RA, guru kelas SD/MI, dan guru mata pelajaran.
- e) Menghargai pengalaman kerja guru. Pengalaman kerja guru disamping lamanya guru mengajar juga termasuk pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti, karya yang pernah dihasilkan baik dalam bentuk tulisan maupun media pembelajaran, serta aktifitas lain yang menunjang profesionalitas guru. Hal ini diyakini bahwa pengalaman kerja guru dapat memberikan tambahan kompetensi guru dalam mengajar.

- f) Jumlah peserta sertifikasi guru ditetapkan oleh pemerintah. Untuk alasan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan sertifikasi guru serta penjaminan kualitas hasil sertifikasi, jumlah peserta pendidikan profesi dan uji kompetensi setiap tahunnya ditetapkan oleh pemerintah.

#### Penjelasan

Penjelasan ruang lingkup pelaksanaan sertifikasi guru:

- a) Persiapan pelaksanaan sertifikasi guru diawali dengan penyusunan pedoman pelaksanaan sertifikasi guru oleh Ditjen PMPTK dan Ditjen Dikti.
- b) Berdasarkan surat dari Dirjen PMPTK, Dinas Pendidikan Provinsi membentuk panitia pelaksana sertifikasi guru tingkat provinsi dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Salah satu tugas panitia tingkat kabupaten/kota adalah membuat daftar urutan prioritas peserta sertifikasi guru berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Ditjen PMPTK.
- c) Ditjen PMPTK melaksanakan sosialisasi pelaksanaan sertifikasi kepada Dinas Pendidikan Provinsi dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Dalam kegiatan ini Dinas Pendidikan Provinsi dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota menerima dokumen-dokumen dari Ditjen PMPTK sebagai berikut:
  - 1) Instrumen Portofolio.
  - 2) Pedoman Sertifikasi Guru bagi Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota.
  - 3) Pedoman Sertifikasi Guru bagi Peserta.
  - 4) Daftar kuota peserta sertifikasi guru untuk masing-masing Kabupaten/Kota.
  - 5) Jadwal pelaksanaan sertifikasi guru.
- d) Berdasarkan daftar urutan prioritas peserta sertifikasi guru dan kuota yang diterima dari Ditjen PMPTK di wilayah kerjanya, panitia di tingkat kabupaten/kota menetapkan

dan menyerahkan daftar peserta sertifikasi ke kanitia tingkat provinsi.

- e) Panitia tingkat provinsi mengumpulkan daftar peserta sertifikasi dari panitia tingkat kabupaten/kota untuk selanjutnya diserahkan ke panitia tingkat pusat (Ditjen PMPTK).
- f) Dinas pendidikan provinsi dan dinas pendidikan kabupaten/kota mengadakan sosialisasi pelaksanaan sertifikasi kepada guru yang ada di wilayahnya. Dalam kegiatan ini guru menerima daftar peserta sertifikasi, berkas sertifikasi (nomor peserta, format pendaftaran sertifikasi, instrumen portofolio), dan informasi lain.
- g) Guru yang ditetapkan sebagai peserta sertifikasi menghimpun seluruh dokumen portofolio yang dimiliki, difotocopy dan ditata secara kronologis berdasarkan unsur dan komponen yang dinilai, meminta legalisasi dan mengatur secara berurutan berdasarkan tahun perolehan portofolio.
- h) Portofolio yang telah disusun (dokumen-dokumen dilegalisasi oleh yang berwenang), instrumen portofolio yang telah diisi lengkap, serta persyaratan lainnya kemudian diserahkan ke Panitia Sertifikasi Tingkat Kabupaten/Kota untuk selanjutnya diserahkan ke Rayon LPTK yang ditunjuk sebagai pelaksana sertifikasi. Daftar peserta yang telah mengumpulkan dokumen portofolio diserahkan ke Panitia Tingkat Provinsi dan Ditjen PMPTK.
- i) Setelah melalui proses penilaian portofolio di Rayon LPTK yang ditunjuk, maka hasilnya akan disampaikan oleh Rayon LPTK ke Panitia Sertifikasi Tingkat Pusat (Ditjen PMPTK), Panitia Sertifikasi Tingkat Provinsi, dan Panitia Sertifikasi Tingkat Kabupaten/Kota untuk diinformasikan kepada peserta sertifikasi.
- j) Guru yang dinyatakan lulus dalam penilaian portofolio akan diberi sertifikat pendidik. Guru yang dinyatakan

belum lulus harus melengkapi portofolio atau mengikuti pendidikan dan pelatihan profesi guru (Diklat Profesi Guru/DPG). Diklat Profesi Guru diakhiri dengan ujian. Bagi guru yang tidak lulus ujian diberi kesempatan untuk mengulang ujian sebanyak dua kali.

- k) Ditjen PMPTK akan memberi Nomor Registrasi Guru bagi guru yang lulus sertifikasi.

Dalam Permendiknas Nomor 18 tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan disebutkan bahwa sertifikasi bagi guru dalam jabatan dilaksanakan melalui uji kompetensi dalam bentuk penilaian portofolio alias penilaian kumpulan dokumen yang mencerminkan kompetensi guru, dengan mencakup 10 (sepuluh) komponen yaitu : (1) kualifikasi akademik, (2) pendidikan dan pelatihan, (3) pengalaman mengajar, (4) perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, (5) penilaian dari atasan dan pengawas, (6) prestasi akademik, (7) karya pengembangan profesi, (8) keikutsertaan dalam forum ilmiah, (9) pengalaman organisasi di bidang pendidikan dan sosial, dan (10) penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan. Jika kesepuluh komponen tersebut telah dapat terpenuhi secara obyektif dengan mencapai skor minimal 850 atau 57% dari perkiraan skor maksimum (1500), maka yang bersangkutan bisa dipastikan untuk berhak menyandang predikat sebagai guru profesional, beserta sejumlah hak dan fasilitas yang melekat dengan jabatannya.

## **F. Pengaruh Komitmen Terhadap Kompetensi Guru**

Guru adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam membina dan mencerdaskan peserta didik, melalui lembaga formal yaitu sekolah. Sekolah merupakan organisasi formal yang perlu dikelola secara efektif dan efisien serta bekesinambunagn agar tujuan pendidikan dapat terwujudkan sesuai dengan harapan kita semua sebagaimana tertuang dalam undang-undang Pendidikan No.14 tahun 2005. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut, para guru perlu tetap

memiliki komitmen yang baik dan mantap, sehingga setiap komponen penunjang dapat besinergis demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Begitu sangat strategisnya kedudukan guru sebagai tenaga profesional, di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, tepatnya Bab III Pasal 7, diamanatkan bahwa profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

- a) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
- b) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- c) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas
- d) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- f) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- g) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat
- h) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan
- i) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Sertifikasi guru adalah memberikan sertifikat kepada guru yang telah memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Melalui sertifikasi guru dalam melaksanakan tugasnya selaras dengan kebutuhan, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi agar kegiatan interaksi belajar-



mengajar semakin hidup. Upaya untuk peningkatan kemampuan guru secara individu dilakukan dengan cara mengikuti berbagai program pelatihan keterampilan dan melanjutkan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Kunandar (2007:79) mengemukakan bahwa sertifikasi profesi guru adalah proses untuk memberikan sertifikat kepada guru yang telah memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Sertifikasi guru merupakan upaya peningkatan mutu guru dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan guru sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan di Indonesia secara berkelanjutan.

Sertifikasi guru merupakan pelaksanaan yang sangat strategis, karena langkah dan tujuan melakukan sertifikasi guru untuk meningkatkan kualitas guru, memiliki kompetensi, mengangkat harkat dan wibawa guru sehingga guru lebih meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Sikap yang harus dibangun para guru dalam kompetensi dan sertifikasi ini adalah profesionalisme, kualitas, mengenal dan menekuni profesi keguruan, meningkatkan kualitas keguruan, mau belajar dengan meluangkan waktu untuk menjadi guru.

Pemerintah juga telah berusaha meningkatkan kemampuan dan kelayakan guru, dimulai dari pendidikan pra jabatan atau yang biasa *pre-service training* hingga pendidikan setelah meniti jabatan guru atau *in-service training* seperti penataran, seminar, loka karya, pelatihan dan studi lanjut di lembaga pendidikan formal. Bahkan saat ini pemerintah mewajibkan seorang guru harus memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau diploma empat. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, telah memberi angin segar dalam dunia pendidikan. Pelaksanaan sentralisasi sektor pendidikan memang secara teoritik memudahkan untuk melakukan kontrol terutama pencapaian standar mutu yang diharapkan. Akan tetapi, pada kenyataannya etos kerja guru dalam mengajar tidak semuanya sesuai dengan harapan, karena mereka mengajar hanya untuk mengejar pencapaian target kurikulum, bukan penuntasan siswa terhadap materi pelajaran.

Demikian pula dengan relevansi program pendidikan dengan kebutuhan pasar. Oleh sebab itu, paradigma baru dalam reformasi pendidikan adalah otonomi pada tingkat sekolah. Kepala sekolah bersama para guru diberi kewenangan yang besar untuk mengembangkan berbagai pelaksanaan dalam upaya meningkatkan kualitas belajar. *End-product* pendidikan adalah para siswa yang memiliki kompetensi sesuai dengan harapan ideal yang diminta *stakeholder*, pengguna lulusan dan pemerintah.

Rosyada (2004:47) mengemukakan bahwa di tengah berbagai gugatan terhadap dunia pendidikan nasional, peran sentral guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan tidak dapat diabaikan. Guru, secara khusus diibaratkan sebagai jiwa bagi tubuh pendidikan. Pendidikan tidak akan berarti apa-apa tanpa kehadiran guru. Apalagi model kurikulum dan paradigma pendidikan yang berlaku, gurulah pada akhirnya yang menentukan tercapai tidaknya program tersebut.

Usman (2012:7) mengemukakan guru harus propofesional dalam tugas dan tanggung jawab. Guru profesional memiliki persyaratan:

- a) Menuntut adanya keterampilan dan kecerdasan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam
- b) Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya

- c) Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai
- d) Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya
- e) Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Guru adalah komponen yang sangat menentukan dalam keberhasilan suatu pendidikan. Hal ini memang wajar, sebab guru merupakan ujung tombak yang berhubungan langsung dengan siswa sebagai subjek dan objek belajar. Bagaimanapun bagus dan idealnya kurikulum pendidikan, bagaimana lengkapnya sarana dan prasarana pendidikan dan bagaimana kuatnya antusias peserta didik, tanpa diimbangi dengan kemampuan guru, maka semuanya akan kurang bermakna. Aspek yang paling dominan dalam kaitannya dengan kependidikan adalah guru (pendidik), yang memang secara khusus diperuntukkan untuk mendukung dan bahkan menjadi ujung tombak dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Usman (2012:15) mengemukakan bahwa guru memiliki peran yang penting, merupakan posisi strategis, dan bertanggung jawab dalam pendidikan nasional. Guru memiliki tugas sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Sedangkan mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu, pengetahuan dan teknologi. Melatih berarti meneruskan dan mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Dalam pelaksanaan tugasnya guru harus mampu memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas. Tujuan pendidikan yang menghasilkan *output* yang berkualitas ditentukan berbagai faktor, diantaranya adalah melalui kompetensi guru yang baik, karena kompetensi guru yang baik akan meningkatkan kualitas pengajarannya sehingga akan bersinergi terhadap *output* siswa yang berkualitas.

Idrus (2002:26) mengemukakan bahwa dalam proses pembelajaran, guru merupakan pemegang peran utama, karena secara teknis guru dapat menterjemahkan proses perbaikan dalam sistem pendidikan di dalam suatu kegiatan di kelasnya. Megarry dan Dean (2009:12-14) mengemukakan bahwa guru wajib mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan profesionalnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, karena pendidikan masa datang menurut keterampilan profesi pendidikan yang berkualitas.

Hasil penelitian Sanaky (2010:15) mengemukakan bahwa banyak guru mengatakan bahwa sertifikasi profesi guru sangat baik dan dapat mengangkat derajat dan wibawa para guru di Indonesia. Tetapi, dalam penerapannya ada hal yang perlu diperhatikan yaitu kebanyakan guru di setelah menjadi pengajar tidak memperdalam pengetahuannya. Artinya, banyak guru masih rendah dalam kompetensi pengajaran, harus dipertimbangkan model yang bagaimana yang tepat untuk guru-guru dan kesiapan para guru untuk disertifikasi, perlu dilakukan pelatihan-pelatihan sebelum sertifikasi dilaksanakan dan perlu dipikirkan tindak lanjut bagi guru yang tidak lolos sertifikasi, apabila pelaksanaan sertifikasi tersebut dilakukan secara mentah dan instan, tanpa sosialisasi dan pelatihan-pelatihan akan merugikan para guru yang sudah cukup lama mengabdikan.

Pada hakekatnya implementasi pelaksanaan ini harus dilakukan dalam konteks organisasi yang menyeluruh dengan tujuan dan target yang jelas, prioritas yang jelas serta sumber daya pendukung yang jelas pula. Program sertifikasi tidak hanya dipandang sebagai cara memberikan tunjangan profesi, tetapi sebagai upaya mengubah motivasi dan kinerja guru secara terencana, terarah dan berkesinambungan.

Sertifikasi guru seharusnya merupakan proses yang dapat mengangkat harkat dan wibawa guru. Namun, sertifikasi guru dipandang sebagai jalan untuk menjamin kualitas guru. Sangat

tidak tepat apabila pemerintah memaksakan program ini menjadi program yang instan, sementara lingkungan kerja guru tidak mendukung penggunaan maksimal kompetensi. Jika program ini dipaksakan secara instan, maka sulit diharapkan sebuah perubahan yang signifikan akan terjadi pada wajah pendidikan di Indonesia.

Fenomena dalam implementasi pelaksanaan sertifikasi guru seperti munculnya kekhawatiran pelaksanaan sertifikasi dapat meningkatkan dan menjamin peningkatan kualitas guru. Hal ini disebabkan pelaksanaan sertifikasi guru yang pada dasarnya memiliki tujuan untuk memberdayakan profesi guru melalui kualifikasi akademik dan kompetensi, ternyata memacu pihak-pihak yang berkepentingan untuk melakukan sertifikasi massal. Kalau bersifat massal, maka dampaknya tentu saja berimbas pada kualitas, dan akhirnya sertifikasi tersebut tidak lebih dari formalitas belaka dan tidak menyentuh substansi.

Pelaksanaan sertifikasi juga memberi peluang lebar-lebar bagi terciptanya korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kondisi tersebut berefek lanjut pada munculnya konflik dalam profesi guru. Guru yang sudah memenuhi persyaratan akan mendapatkan kesejahteraan yang lebih baik. Padahal, beban mengajar yang dilakukan oleh guru adalah sama. Akibatnya, konflik terjadi. Guru yang belum bersertifikat menjadi tidak bersemangat, motivasi mengajar lemah, dan kualitas pendidikan pun menurun.

Guru yang memangku jabatan tertentu tidak lulus uji sertifikasi juga menjadi permasalahan. Guru yang menempati posisi-posisi tertentu dalam struktur, seperti kepala sekolah, pengawas, ataupun penilik. Pelaksanaan sertifikasi guru tidak hanya diberlakukan kepada guru, tetapi juga kepada semua tenaga kependidikan.

Fakta lain juga ditemukannya kepala sekolah yang tidak melakukan pengawasan dengan baik terutama pengawasan terhadap pengajaran secara teratur, kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat memberikan motivasi dan inspirasi bagi

guru-guru, sehingga adanya keluhan ketidakpuasan terhadap tempat bekerja serta keadaan siswa, seperti kerja yang menjenuhkan, suasana lingkungan yang tidak kondusif, sikap sesama guru yang tidak saling mendukung.

Selain itu, seorang guru juga harus memahami metode pembelajaran yang paling tepat dan mutakhir. Tanpa mengetahui dan memahami dengan benar kedua hal tersebut di atas, maka sulit sekali kualitas pengajaran dan hasil pendidikan tercapai dengan baik sesuai standar kurikulum tingkat satuan pendidikan. Di samping itu, seorang guru juga hendaknya tersertifikasi yang dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Sertifikasi pada bidang pendidikan juga berbarengan dengan dibuatnya metode pengajaran yang sesuai dengan jenis dan karakter mata pelajaran. Oleh karena itu, pemahaman dan pengetahuan yang baik terhadap sertifikasi diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan dan kinerja guru dalam mengajar, dan akhirnya menjadi guru yang profesional.

Kelemahan guru dalam memahami paradigma sertifikasi, terlihat dari melemahnya disiplin dan kinerja. Padahal dengan adanya sertifikasi seharusnya guru semakin meningkatkan disiplin dan kinerjanya dalam mengajar. Sertifikasi memberi dampak kepada paradigma guru akan kedisiplinan dan kinerja. Karena dengan sertifikasi para guru dipacu untuk membuat berbagai persiapan yang berkaitan dengan instrumen sertifikasi. Salah satu instrumen sertifikasi adalah performan guru itu sendiri yang dibuktikan dengan berbagai penghargaan dan sertifikat peran serta dan pelatihan.

Selain itu, kinerja guru juga menjadi instrumen sertifikasi yang dibuktikan dengan rasio jam mengajar selama satu minggu yaitu sebanyak 24 jam pelajaran. Bukti ini memberi pengertian bahwa para guru telah dipacu untuk memberikan kinerja yang terbaik pada sekolah, di samping itu, para guru juga dipacu untuk membuat Rencana Pelaksanaan Pengajaran (RPP) sendiri atau bersama-sama, yang pada akhirnya akan

memacu para guru untuk meningkatkan kemampuan dan performanya dalam menghadapi sertifikasi guru.

Peningkatan kinerja guru yang sudah bersertifikasi seharusnya menjadi tolok ukur peningkatan kualitas pendidikan. Berbagai fasilitas dan tunjangan dari pemerintah menjadi motivasi tersendiri bagi para guru yang sudah disertifikasi. Tetapi masih ada juga guru yang sudah disertifikasi belum maksimal melaksanakan tugas mengajarnya secara professional, hal ini memperlihatkan ketidakjelasan perbedaan kinerja guru yang bersertifikasi dengan yang belum bersertifikasi.

Dilihat dari kompetisi para guru yang sudah tersertifikasi, seharusnya menunjukkan bahwa para guru selalu berbagi pengalaman dan juga informasi tentang metode dan model pembelajaran. Dari sinilah mulai muncul kinerja guru yang baik, apalagi pihak sekolah juga memberikan apresiasi dan penghargaan terhadap para guru yang berprestasi. Inilah salah satu motivator banyaknya guru yang berlomba-lomba menjadi yang terbaik.

Setiap usaha peningkatan kompetensi guru akan memberi hasil yang baik jika diikuti oleh komitmen guru untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya sendiri. Upaya peningkatan kompetensi guru harus mendasarkan pada kemauan dan kemampuan guru (Komitmen). Artinya, guru tidak harus didikte dan diberi berbagai arahan dan instruksi. Oleh karena itu, perlu disusun standar profesional guru yang akan dijadikan acuan pengembangan mutu guru. (Ibrahim Bafadal & A. Imron, 2004:51).

Menurut Park (dalam Ahmad dan Rajak, 2007:113) menjelaskan komitmen guru merupakan kekuatan bathin yang datang dari dalam hati seorang guru dan kekuatan dari luar itu sendiri tentang tugasnya yang dapat member pengaruh besar terhadap sikap guru berupa tanggungjawab dan *responsive* (inavotif) terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi.

Betapa mulianya tugas dan tanggung jawab seorang guru bila betul-betul memiliki komitmen yang tinggi dalam memberhasilkan pendidikan. Karena Komitmen merupakan suatu kemauan untuk mengusahakan tercapainya tujuan yang sudah dibuat. Dimana dalam mencapai tujuan ini selalu berupaya mencari solusi agar apa yang diharapkan dapat tercapai.

Selanjutnya Glikman (dalam Burhanuddin,2005:124) menggambarkan ciri-ciri komitmen guru, antara lain

- a) Tingginya perhatian terhadap siswa-siswinya dengan memberikan bimbingan berarti mengarahkan siswa-siswi yang mempunyai kemampuan kurang, sedang dan tinggi sekaligus memahami siswanya dari kondisi fisik dan psikologis yang memampukannya melaksanakan pembelajaran. Mengadakan komunikasi efektif terutama dalam memperoleh informasi tentang anak didik
- b) Banyaknya waktu dan tenaga dikeluarkan, hal ini terlihat dari begitu kompleksnya tugas seorang guru mulai dari mendidik, mengajar, melatih, membimbing, dan sebagainya. Guru tidak hanya pendidik di dalam kelas, tetapi juga disela-sela waktu di luar jam mengajar, guru juga sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat.
- c) Bekerja sebanyak-banyaknya untuk orang lain, hal ini tergambar dari: a) Guru memiliki tugas profesional yaitu melakukan tugas dengan keahlian khusus, dimana tidak setiap orang dapat melakukannya, b) Guru memiliki tugas kemanusiaan, dimana guru dijadikan orangtua kedua bahkan harus mampu menarik simpati orang lain sehingga ia menjadi idola para siswa-siswinya, c) Guru memiliki tugas kemasyarakatan, dimana masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya, karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu.



Peningkatan kompetensi profesional bagi guru sangat penting agar guru peka dan tanggap terhadap perubahan-perubahan, pembaruan serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian cepat. Setiap usaha peningkatan kompetensi profesional guru akan memberi hasil yang baik jika diikuti oleh komitmen guru untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya sendiri.

Guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan mereka berada di titik sentral dari setiap usaha reformasi pendidikan yang diarahkan pada perubahan-perubahan kualitatif. Setiap usaha peningkatan mutu pendidikan seperti perubahan kurikulum, pengembangan metode-metode pembelajaran, penyediaan sarana dan prasarana akan berarti apabila melibatkan guru.

Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Tuntutan memenuhi standar profesionalisme bagi guru sebagai wujud dari keinginan menghasilkan guru yang mampu membina peserta didik sesuai dengan tuntutan masyarakat, disamping sebagai tuntutan yang harus dipenuhi guru dalam meraih predikat guru yang profesional.

Supriadi (1999:42) menyatakan bahwa guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan, mereka berada di titik sentral dari setiap usaha reformasi pendidikan yang diarahkan pada perubahan-perubahan kualitatif. Setiap usaha peningkatan mutu pendidikan seperti pembaruan kurikulum, pengembangan metode mengajar, penyediaan sarana dan prasarana hanya akan berarti apabila melibatkan guru. Peningkatan kompetensi profesional bagi guru sangat penting agar guru peka dan tanggap terhadap perubahan-perubahan, pembaruan serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian cepat sejalan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Agar

menjadi orang yang profesional, guru harus memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik.

Lebih lanjut Supriadi (1999:52) menegaskan bahwa untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal, yaitu:

- a) Guru harus mempunyai komitmen
- b) Guru menguasai secara mendalam bahan/materi mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada peserta didik,
- c) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar peserta didik melalui berbagai cara evaluasi
- d) Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya
- e) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

Menyadari akan profesi merupakan wujud eksistensi guru sebagai komponen yang bertanggung jawab dalam keberhasilan pendidikan maka menjadi satu tuntutan bahwa guru harus sadar akan peran dan fungsinya sebagai pendidik. Makin tinggi kesadaran seseorang makin kuat keinginannya meningkatkan profesi, artinya semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan maka semakin mendekati guru pada pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai.

Jadi, dapat ditegaskan bahwa komitmen guru terhadap lembaga sekolah sebagai organisasi pada dasarnya merupakan satu kondisi yang dirasakan oleh guru yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Komitmen terhadap organisasi berkaitan dengan identifikasi dan loyalitas pada organisasi dan tujuan-tujuannya sehingga mendorong guru dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Guru profesional yang telah lolos sertifikasi dan konsisten dalam menjaga komitmen terhadap tugas saat ini mendapat tantangan. Hasil penelitian yang dilakukan Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas), pascaprogram pemberian sertifikasi guru melalui penilaian porto folio sejak tahun 2005 lalu tentunya memberi dampak besar terhadap perubahan kultur di sekolah menjadi lebih baik, kinerja guru dalam mengajar di kelas, dan peningkatan kemampuan siswa.

Upaya peningkatan mutu pembelajaran akan optimal jika guru memiliki kompetensi dan berperan serta secara aktif dalam proses pembinaan dan pengembangan pendidikan. Hal ini sejalan dengan Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Mengoptimalkan profesionalisme guru berarti mendukung terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Agar kualitas pendidikan sesuai dengan apa yang seharusnya dan apa yang diharapkan, maka pengembangan profesionalitas guru sangat diharapkan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia secara umum.

Tuntutan era globalisasi mendudukan pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan sebagai wahana dalam membangun dan menempa kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia tersebut dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, guru mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan tersebut. Berkembangnya pendidikan dan semakin kompleksnya persoalan pendidikan yang dihadapi bukanlah tantangan yang dibiarkan begitu saja, akan tetapi memerlukan pemikiran yang konstruktif demi tercapainya kualitas yang baik. Persoalan pendidikan yang dimaksud antara lain adalah masalah kompetensi guru.

Dewasa ini pendidikan berkembang semakin pesat dan semakin kompleks, persoalan pendidikan yang dihadapi bukanlah tantangan yang dibiarkan begitu saja, akan tetapi memerlukan pemikiran yang konstruktif demi tercapainya kualitas tujuan pendidikan yang baik. Persoalan yang dimaksud diantaranya adalah kompetensi mengajar guru karena guru sebagai orang yang berhubungan langsung dengan peserta didik seharusnya mempunyai kompetensi yang baik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan bahwa: Kualifikasi Akademik guru SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA minimum diploma empat (D-4) atau sarjana (S-1). Dalam Penjamin Mutu Pendidikan Nasional (PMPN) ini juga disebutkan bahwa: Guru harus menguasai empat kompetensi utama, yaitu pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi ini terintegrasi dalam kinerja guru.

Selanjutnya dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan bahwa: Kualifikasi Akademik guru SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA minimum diploma empat (D-4) atau sarjana (S-1). Dalam Penjamin Mutu Pendidik Nasional (PMPN) ini juga disebutkan bahwa: Guru harus menguasai empat kompetensi utama, yaitu pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi ini terintegrasi dalam kinerja guru.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam merealisasikan tujuan pendidikan. Guru adalah ujung tombak kegiatan pengajaran di sekolah yang langsung berhadapan dengan siswa, maka tanpa adanya peranan guru kegiatan belajar-mengajar tidak bisa berjalan dengan baik. Seorang guru seharusnya memiliki kompetensi yang baik. Mengajar bukanlah kegiatan yang mudah melainkan suatu kegiatan dan tugas yang berat,

penuh dengan masalah, dan penuh tanggung jawab. Kemampuan dan kecakapan sangat dituntut bagi seorang guru. Karena itu seorang guru harus memiliki kecakapan dan keahlian tentang keguruan. Kemampuan dan kecakapan merupakan modal dasar bagi seorang guru dalam melakukan tugasnya.

Pendidikan akan berhasil apabila mampu menghasilkan perubahan dalam pengetahuan, pemahaman, keterampilan nilai, dan sikap dalam diri anak. Pendidikan agama merupakan suatu usaha mengubah tingkah laku yang diharapkan yaitu meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Aspek kognitif meliputi perubahan dalam segi penguasaan ilmu pengetahuan dan perkembangan keterampilan yang diperlukan untuk mengubah pengetahuan tersebut. Aspek afektif meliputi perubahan segi mental, perasaan, dan kesadaran. Psikomotorik yaitu meliputi perubahan dalam segi tindak bentuk psikomotorik atau keterampilan gerak motorik.

Salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan adalah guru. Guru mempunyai tanggung jawab yang utama dalam proses pembelajaran di kelas karena guru berinteraksi langsung dengan peserta didik. di samping itu, keberhasilan peserta didik tidak hanya dipengaruhi oleh guru saja, namun peran orang tua juga sangat berpengaruh. Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 10 dijelaskan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya, kompetensi guru dapat dibagi menjadi tiga bidang, yaitu:

- a) Kompetensi bidang kognitif Kompetensi ini adalah kemampuan intelektual seperti penguasaan mata pelajaran, disini meliputi beberapa bagian, yaitu: cara mengajar, belajar dan tingkah laku individu, bimbingan dan penyuluhan

dikelas, menilai hasil belajar siswa, kemasyarakatan serta pengetahuan umum lainnya.

- b) Kompetensi bidang sikap Kompetensi ini adalah kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya. Hal ini meliputi menghargai pekerjaan, mencintai dan memiliki perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi terhadap mata pelajaran sesama teman, kemauan yang keras untuk meningkatkan hasil pekerjaannya.
- c) Kompetensi prilaku Kompetensi ini adalah kemampuan guru dalam berbagai keterampilan dari prilaku, hal ini meliputi beberapa hal, yaitu: keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu, pengajaran bergaul, berkomunikasi, melaksanakan administarasi kelas, dan lain sebagainya. Perbedaan antara kompetensi kognitif dengan kompetensi ini adalah aspek teori atau pengetahuannya.

Seorang guru diharapkan tidak hanya menguasai materi yang diajarkan namun juga harus dapat mampu mananamkan konsep tentang materi yang diajarkan tesebut. Guru dibentuk tidak hanya untuk memiliki keterampilan teknis ssaja, namun juga harus memiliki kiat atau cara mendidik serta sikap profesional. Tanggung jawab seorang guru secara intelektual ialah bagaimana ia mampu mengembangkan konsep berpikir problematik menjadi sistematis pada peserta didiknya.

Kompetensi guru adalah salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan pembelajaran dan pendidikan di sekolah, namun kompetensi guru tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh faktor latar belakang pendidikan, pengalaman belajar, dan lamanya mengajar. Kompetensi guru dapat dinilai penting sebagai alat seleksi dalam penerimaan calon guru, juga dijadikan sebagai pedoman dalam rangka pembinaan dan pengembangan tenaga guru, selain itu juga, penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar dan hasil belajar siswa

Standar kompetensi guru adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan. Guru atau pendidik yang mengajarkan berarti harus menguasai bidangnya yang diajarkan, termasuk di dalamnya adalah keterampilan dan keahlian sehingga ia mampu mengintegrasikan nilai-nilai keilmuan ke dalam pembelajaran dan mampu menciptakan iklim pembelajaran dan lingkungan.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam merealisasikan tujuan pendidikan. Guru adalah ujung tombak kegiatan pengajaran di sekolah yang langsung berhadapan dengan siswa, maka tanpa adanya peranan guru kegiatan belajar-mengajar tidak bisa berjalan dengan baik. Seorang guru seharusnya memiliki kompetensi yang baik. Mengajar bukanlah kegiatan yang mudah melainkan suatu kegiatan dan tugas yang berat, penuh dengan masalah, dan penuh tanggung jawab. Kemampuan dan kecakapan sangat dituntut bagi seorang guru. Karena itu seorang guru harus memiliki kecakapan dan keahlian tentang keguruan. Kemampuan dan kecakapan merupakan modal dasar bagi seorang guru dalam melakukan tugasnya.

Dalam proses pendidikan, guru tidak hanya menjalankan fungsi alih ilmu pengetahuan, tetapi juga berfungsi untuk menanamkan nilai-nilai, guru adalah mengajar dan mendidik sekaligus. Dalam kaitan ini perlu disadari bahwa pada setiap mata pelajaran yang diajarkan harus membawa misi pendidikan dan kejujuran. Tugas guru agama disamping harus dapat memberikan pemahaman yang benar tentang ajaran agama, juga diharapkan dapat membangun jiwa dan karakter keberagamaan yang dibangun melalui pengajaran agama tersebut.

Dengan kompetensi tersebut, dapat diduga berpengaruh pada proses pengelolaan pendidikan sehingga mampu melahirkan bentuk pendidikan yang bermutu. Produk yang bermutu dapat dilihat pada hasil langsung, pendidikan yang berupa nilai yang dicapai siswa dan dapat juga dilihat melalui dampak pengiring, yakni dimasyarakat. Sebab diantara yang berpengaruh pada pendidikan antara lain adalah komponen input. Proses, dan keluaran pendidikan serta berbagai sistem lain yang berkembang dimasyarakat.





## BAB VIII

### KOMITMEN GURU DALAM PENINGKATAN DISIPLIN KERJA

#### A. Disiplin Kerja

Di dalam kehidupan sehari-hari, di manapun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Berdasarkan Teori Jalur Sasaran Menurut Colquitt, Le Pine, Wasson salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen adalah *Personality* dan *Cultural Values*. Didalam *Personality* dan *Cultural Values* terdapat disiplin. Disiplin adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh seseorang dalam mematuhi norma yang sudah ditetapkan.

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno,2009:86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Selanjutnya dikatakan disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Menurut Handoko (dalam Makawimbang,2012:207) mengemukakan bahwa disiplin berarti menjalankan standar-standar organisasional. Disiplin pegawai pada umumnya mempunyai makna yang luas yaitu tidak hanya untuk hormat, taat dan patuh terhadap setiap aturan, standar atau norma yang berlaku, akan tetapi juga mempunyai makna sebagai suatu kesanggupan untuk menjalankan aturan tersebut dengan

sungguh-sungguh serta kesediaan menerima sangsi-sangsi bila melanggar.

Newstrom (2007:87) menegaskan bahwa bidang disiplin banyak menimbulkan dampak yang kuat terhadap individu dalam organisasi. Disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi. Tindakan ini dapat bersifat preventif dan dapat bersifat korektif. Manusia sebagai individu terkadang ingin hidup bebas, sehingga ia ingin melepaskan diri dari segala ikatan dan peraturan yang membatasi kegiatan dan perilakunya. Namun manusia juga merupakan makhluk sosial yang hidup diantara individu-individu yang lain, dimana ia mempunyai kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain.

Nawawi (2010:104) menyatakan bahwa disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok orang dapat dihindari dan ketaatan dalam melaksanakan tugas. Disiplin sangat penting artinya bagi kehidupan manusia, karena itu, ia harus ditanamkan secara terus-menerus agar disiplin menjadi kebiasaan. Orang-orang yang berhasil dalam bidang pekerjaan, umumnya mempunyai kedisiplinan yang tinggi, sebaliknya orang yang gagal umumnya tidak mempunyai disiplin.

Pendapat yang sama juga di berikan Wursanto (2009:57) menyatakan disiplin merupakan suatu kesadaran terhadap peraturan, norma-norma hukum, taat tertib dan sebagainya. Dalam disiplin dituntut adanya kesanggupan seseorang untuk menghayati aturan-aturan dan tata tertib yang berlaku sehingga secara sadar mereka melaksanakan dan mentaati aturan-aturan tersebut. Kesadaran mengandung unsur pengendalian diri tersebut pada diri seseorang, telah tertanam sikap mental dan moral yang tinggi.

Pada dasarnya disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan dalam organisasi yang ditunjukkan dengan

ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin adalah status pengendalian diri seorang karyawan, sebagai tanda ketertiban dan kerapian dalam melakukan kerjasama dari sekelompok unit kerja di dalam suatu organisasi. Ketika peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi ini diabaikan atau dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin buruk, dan sebaliknya bila anggota organisasi patuh dan tunduk pada ketetapan perusahaan, maka disiplin anggota organisasi itu dikatakan baik.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, jika karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Tohardi (dalam Sutrisno, 2009:87) disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan lancar maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Selanjutnya ditegaskan bahwa disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Sedangkan menurut Beach (dalam Siagian, 2003:121) mengartikan disiplin menjadi dua pengertian. Pertama, disiplin melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Kedua, disiplin hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat dirumuskan bahwa berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat

menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

## **B. Pentingnya Disiplin Kerja**

Disiplin berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dilingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan, dan latihan. Disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting. Pada awalnya mungkin disiplin itu penting karena suatu pemaksaan, namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus menerus, maka disiplin dilakukan atas dasar kesadaran dalam diri sendiri dan dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Diharapkan untuk dikemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berpikir baik, positif, bermakna dan memandang jauh kedepan, disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berpikir yang mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

Dari sekian banyak kewajiban yang harus dipenuhi, dalam setiap pelaksanaannya tidak selalu berjalan seperti apa yang diharapkan, hal ini karena dalam pelaksanaan, disiplin selalu dibarengi dengan adanya pelanggaran peraturan dan ketentuan yang berlaku. Untuk menghindari adanya pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ada, maka perlu adanya hukuman atau sanksi. Hukuman dalam meningkatkan kedisiplinan merupakan alat nuntut mendidik personil agar mau dan dapat mentaati semua peraturan yang ada.

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Menurut Sutrisno (2009:87) tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap

kelompok. Lebih lanjut, Tohardi dalam Sutrisno mengatakan disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki.

Disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Kedisiplinan dan ketidakdisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang pegawai juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Apabila seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan yang bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Hukuman akan mengurangi kecenderungan untuk mengulangi perilaku berikutnya, lebih lanjut disebutkan bahwa hukuman sebenarnya tidak mempunyai dampak yang melemahkan terhadap perilaku. Uraian ini dapat menjelaskan bahwa disiplin yang diterapkan baik kepada individu maupun kelompok akan dapat meningkatkan kinerja organisasi, sehingga tujuan yang ditetapkan akan tercapai.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan karyawan terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu :

- 1) Para anggota organisasi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya
- 2) Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus

dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif

- 3) Para karyawan didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila di dukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari atasannya. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan institusi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Misalnya jika seorang pegawai sedang melaksanakan tugas tanpa ada pengawasan dari atasannya, pegawai tersebut akan bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Pengaturan pekerjaan dari atasan ke pegawainya juga perlu diperhatikan. Sehingga tidak terjadi ketimpangan antar pegawai, apalagi jika dihubungkan dengan upah kinerja yang memasukkan faktor prestasi kerja didalamnya. Hal ini juga dapat digunakan sebagai acuan pada pegawainya agar bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya, baik dalam penyelesaian pekerjaan tersebut maupun ketepatan waktu pengerjaannya.

Dari beberapa penegasan yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup:

- 1) Adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan
- 2) Adanya kepatuhan para pengikut
- 3) Adanya sanksi bagi pelanggar.

Karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan. Kesiediaan kerja adalah suatu sikap perilaku

dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugas pokok sebagai seorang karyawan. Karyawan harus memiliki prinsip dan memaksimalkan potensi kerja, agar karyawan lain mengikutinya sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin dalam bekerja.

### **C. Jenis-Jenis Disiplin**

Sikap dan perilaku yang demikian ini tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan lingkungannya. Disiplin akan membuat dirinya tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang tidak boleh dilakukan, yang tidak sepatutnya dilakukan. Prijodarminto (2003:16) menyatakan disiplin terbagi pada tiga aspek yaitu:

- 1) Sikap mental (*mental attitude*) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak
- 2) Pemahaman yang baik sebagai sistim aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria, standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses)
- 3) Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal dengan cermat dan tertib.

Selanjutnya Handoko (2001:208) menyatakan ada beberapa macam disiplin antara lain:

- 1) Disiplin *preventif*, yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan cara ini para

pegawai menjaga disiplin mereka bukan semata-mata karena paksaan.

- 2) Disiplin *korektif*, yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan, misalnya peringatan, caranya adalah untuk memperbaiki pelanggaran, untuk menghalangi para pegawai yang lain.
- 3) Disiplin *progresif*, yaitu memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang, antara lain dengan teguran secara lisan, teguran tertulis, skorsing, penutunan pangkat dan dipecat.

#### **D. Faktor-Faktor Mempengaruhi Disiplin**

Untuk mencapai hasil yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perlu adanya disiplin kerja yang baik dari personil yang bersangkutan. Hasibuan (2003:212) mengemukakan bahwa disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap pelaksanaan tugas yang berkaitan kepadanya. Karena hal ini akan mendorong gairah kerja dan semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit mencapai tujuannya, jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik tidaklah mudah. Hal ini dikarenakan banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi.

Kamars (2005:207) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi proses disiplin yaitu :

- 1) Sikap dan orientasi pada kerja
- 2) Ukuran organisasi



- 3) Kebutuhan akan pekerja
- 4) Gaya kepemimpinan
- 5) Keakraban antar pekerja.

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap guru. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku dan taat kehidupan, disiplin yang akan membuat para guru mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha tercapainya tujuan.

Bagi organisasi yang memiliki jumlah guru lebih banyak, lebih besar kemungkinan membuat disiplin yang ketat dibandingkan dengan organisasi yang kecil. Hal ini dikarenakan organisasi yang kecil lebih mudah untuk di atur atau dikendalikan. Disiplin juga dipengaruhi oleh kebutuhan pekerja. Bagi lembaga yang membutuhkan sedikit sedangkan orang yang berkeinginan bekerja banyak, maka disiplin yang dibuat bisa lebih tinggi.

Soejono (2007:57) mengemukakan disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja. Adapun indikator tersebut yaitu:

- 1) Ketepatan waktu. Dalam hal ini dimisalkan para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik
- 2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik. Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.
- 3) Tanggungjawab yang tinggi. Guru yang senantiasa menyelesaikan tugas yang di bebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik

- 4) Ketaatan terhadap aturan kantor. Sebagai contohnya pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/ identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

Senada dengan Hasibuan (2003:115) menyebutkan tentang indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, antara lain:

- 1) Tujuan dan kemampuan
- 2) Teladan pemimpin
- 3) Balas jasa
- 4) Keadilan
- 5) Waskat
- 6) Sanksi hukuman
- 7) Ketegasan
- 8) Hubungan kemanusiaan.

Berdasarkan pendapat Hasibuan di atas selanjutnya dapat dikemukakan penjelasan antara lain :

- 1) Tujuan dan kemampuan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini dapat dipahami bahwa pekerjaan yang diberikan kepada pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai itu sendiri agar dia mampu bekerja dengan sungguh-sungguh

- 2) Keteladanan pimpinan.

Keteladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dapat dijadikan teladan dan panutan pegawai oleh bawahannya. Pimpinan dapat sebagai contoh dan

tentunya akan memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, berkeadilan serta kesesuaian antara kata dan tindakan dalam organisasi yang dipimpinya

3) Balas jasa.

Balas jasa dapat diartikan juga dengan gaji dan kesejahteraan yang diperoleh pegawai dapat mempengaruhi kedisiplinan dalam bekerja. Kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan terhadap pekerjaan semakin baik tentu kedisiplinannya juga akan dapat bertambah baik.

4) Keadilan.

Keadilan bagi pegawai adalah faktor yang dapat mendorong terwujudnya disiplin kerja pegawai. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian jasa atau hukuman dapat merangsang terwujudnya disiplin pegawai

5) Pengawasan melekat.

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Pengawasan melekat dapat merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan dan petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi hukuman.

Hukuman yang diberlakukan dapat berperan dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi disiplin pegawai akan merasa takut untuk melanggar peraturan-peraturan yang ditetapkan

7) Ketegasan.

Ketegasan seorang pemimpin dalam melakukan tindakan memberikan pengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus beranbi dan tegas bertindak

untuk memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin.

8) Hubungan kemanusiaan.

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik.

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno,2009:89-92) faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan ada tujuh yaitu :

- 1) Pemberian kompensasi
- 2) Keteledanan pimpinan dalam perusahaan
- 3) Aturan pasti yang dijadikan pegangan
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- 5) Pengawasan pimpinan
- 6) Perhatian kepada karyawan
- 7) Kebiasaan-kebiasaan pendukung disiplin. Dan selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

Selanjutnya masing-masing faktor tersebut dapat dikemukakan penjelasan sebagai berikut :

1) Pemberian kompensasi

Disiplin yang baik akan dapat mengakibatkan besar kecilnya kompensasi yang diberikan. Bila seseorang ingin mendapatkan upah atau imbalan yang seimbang dan pantas, maka harus mematuhi segala peraturan yang berlaku.

2) Keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin dalam suatu organisasi dapat menentukan maju tidaknya usaha yang dipimpinya. Karena dialah yang mengatur jalannya roda perusahaan itu, baik dari segi skill maupun dari disiplin atau kepribadiannya. Oleh sebab itu, pemimpin

harus menjadi teladan di organisasi bila organisasi itu mau maju karena bawahan akan mengikuti keteladanan pimpinannya.

3) Aturan yang dijadikan pegangan.

Peraturan yang baik dan tegas akan dapat membuat semua anggota organisasi berbuat lebih baik. Disiplinnya suatu organisasi ditentukan juga oleh aturan yang dibuat oleh organisasi itu. Artinya disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Ketegasan dari pemimpin dalam menegakkan disiplin misalnya ketika mengambil keputusan dalam memberikan sanksi kepada bawahan yang melanggar aturan yang sudah disepakati. Dengan adanya tindakan yang adil terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.

5) Pengawasan pimpinan.

Pengawasan dalam suatu organisasi adalah merupakan hal yang patut dilakukan oleh pimpinan. Hal ini dilakukan untuk menjaga kesimpang siuran atau mengantisipasi niat buruk dari pada bawahan ketika melakukan pekerjaan. Pengawasan yang terkontrol dan kontiniu akan membuat organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang

akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang ditetapkan.

6) Perhatian kepada karyawan.

Motivasi kerja yang tinggi dari bawahan ketika melaksanakan tugasnya akan menjadikan kuantitas dan kualitas kerjanya yang baik. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperhatikan kebutuhan dari bawahan, sehingga bawahan merasa puas ketika melaksanakan pekerjaan dengan demikian motivasinya pun akan semakin tinggi dalam bekerja. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.

7) Kebiasaan-kebiasaan pendukung disiplin.

Menjadikan bawahan ikut merasa memiliki organisasi akan membuat kecintaan dan kesetiaan anggota organisasinya. Dengan melakukan kebiasaan yang baik misalnya saling menghormati, memberi pujian yang sesuai, menyertakan dalam pertemuan-pertemuan, serta menghargai bawahan dengan menjalin komunikasi yang baik.

Selain hal-hal di atas, masuk akal tidaknya peraturan yang berlaku juga berpengaruh terhadap disiplin kerja. Bila karyawan merasa bahwa peraturan yang diberlakukan terhadap mereka tidak masuk akal, mereka akan memandangnya tanpa banyak komentar. Oleh karena itu, organisasi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi.

## **E. Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang

menjadi kewajibannya dan menempati aturan permainan. Organisasi yang baik harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Menurut Singomedijo, peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin itu antara lain :

- 1) Peraturan jam masuk, pulang dan istirahat.
- 2) Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- 3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja.
- 4) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Selanjutnya Ranupandoyo dan Masnan (Sutrisno,2009:94) mengemukakan hendaknya peraturan juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak. Pendidikan lebih baik dari pada hukuman dan koreksi konstruktif lebih baik dari pada celaan, merupakan kunci dari keseluruhan program peningkatan individu yang harus menjadi tekanan dalam pelaksanaan disiplin.

Sesuai dengan pengertian disiplin kerja sebagai suatu sikap terhadap peraturan organisasi dalam rangka pelaksanaan kerjanya, maka disiplin kerja dikatakan baik bila pegawai mengikuti dengan sukarela aturan atasannya dan berbagai peraturan organisasi. Dan sebaliknya, dikatakan buruk bila pegawai mengikuti perintah atasan dengan terpaksa dan tidak tunduk pada aturan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas disiplin kerja guru adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan, yang ada pada dalam diri yang menyebabkan seseorang dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan organisasi. Disiplin kerja seseorang yang merupakan sikap terhadap peraturan dalam rangka pelaksanaan kerjanya meliputi ketepatan waktu, taat aturan, kesadaran, tanggungjawab terhadap tugas.

## **F. Pengaruh Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Guru**

Di lingkungan sekolah juga sangat membutuhkan disiplin kerja dari kepala sekolah dan tenaga pendidik, karena mereka adalah bagian dari organisasi tersebut. Maka khususnya seseorang guru harus berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya, hal tersebut sejalan dengan pendapat Martono (2002:92) menyatakan disiplin kerja yaitu suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada dalam sebuah organisasi karena peraturan-peraturan yang berlaku dihormati dan diikuti juga tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas.

Untuk mencapai hasil yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perlu adanya disiplin kerja yang baik dari personil yang bersangkutan. Hasibuan (2003:212) mengemukakan bahwa disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap pelaksanaan tugas yang berkaitan kepadanya. Karena hal ini akan mendorong gairah kerja dan semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit mencapai tujuannya, jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik tidaklah mudah, hal ini dikarenakan banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi.

Guru yang memandang bahwa suatu pekerjaan sebagai suatu kepuasan terakhir, maka mereka cenderung akan mengalami masalah dalam disiplin. Jika seorang guru menganggap bahwa menjadi guru sudah cukup puas, tanpa ada keinginan untuk mencapai prestasi yang baik maka yang bersangkutan kurang antusias dalam disiplin

Bagi organisasi yang memiliki jumlah guru lebih banyak, lebih besar kemungkinan membuat disiplin yang ketat dibandingkan dengan organisasi yang kecil. Hal ini dikarenakan



organisasi yang kecil lebih mudah untuk di atur atau dikendalikan. Disiplin juga dipengaruhi oleh kebutuhan pekerja. Bagi lembaga yang membutuhkan sedikit sedangkan orang yang berkeinginan bekerja banyak, maka disiplin yang dibuat bisa lebih tinggi.

Disiplin kerja guru adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan sekolah, yang ada dalam diri guru, yang menyebabkan guru dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan sekolah. Disiplin kerja guru yang merupakan sikap terhadap peraturan sekolah dalam rangka pelaksanaan kerjanya meliputi: ketepatan waktu, tanggung jawab, kesadaran, taat pada peraturan.

Guru yang memiliki disiplin kerja yang tinggi dengan loyalitas terhadap sekolah merasa berkewajiban dengan apa yang seharusnya ia berikan kepada sekolah. Oleh karena itu, tingkah laku guru didasari pada adanya peraturan, prosedur kerja sebagai bagian dari warga sekolah berkaitan dengan masalah moral, sikap yang sesuai peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

Untuk melaksanakan tugas dalam meningkatkan mutu pendidikan maka diadakan proses belajar mengajar, guru merupakan figur sentral, di tangan gurulah terletak kemungkinan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu tugas dan peran guru bukan saja mendidik, mengajar dan melatih tetapi juga bagaimana guru dapat membaca situasi kelas dan kondisi siswanya dalam menerima pelajaran.

Untuk meningkatkan peranan guru dalam proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa, maka guru diharapkan mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan akan mampu mengelola kelas. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik dan mengevaluasi peserta didik, pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Sementara pegawai dunia pendidikan merupakan bagian dari tenaga

kependidikan, yaitu anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Guru adalah sebuah profesi. Profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian yang khas dari anggotanya. Keahlian yang khas tersebut tentunya tidak dimiliki oleh profesi lain, sebab keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh suatu profesi merupakan hasil pendidikan dan pelatihan atau dimiliki melalui profesionalisasi dalam suatu pendidikan dan pelatihan yang terencana. Persyaratan keahlian tersebut antara lain pengetahuan mengenai apa yang harus diajarkan, cara mengajarkan dan bagaimana cara menilai hasil pembelajaran.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, maka pendidikan harus dipahami sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi-potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pengertian di atas mengindikasikan betapa peranan pendidikan sangat besar dalam mewujudkan manusia yang utuh dan mandiri, serta menjadi manusia yang mulia dan bermanfaat bagi lingkungan.

Guru adalah salah satu faktor pendidikan yang memiliki peranan yang paling strategis, sebab guru sebetulnya pemain yang paling menentukan di dalam terjadinya proses belajar mengajar. Di tangan guru yang cekatan fasilitas sarana yang kurang memadai dapat teratasi, tetapi sebaliknya di tangan guru yang kurang cakap, sarana dan fasilitas yang canggih tidak banyak memberi manfaat. Selanjutnya, di bidang keguruan ada tiga persyaratan pokok seseorang itu menjadi tenaga profesional di bidang keguruan. Pertama, memiliki ilmu pengetahuan di bidang yang diajarkan isinya sesuai dengan kualifikasi dimana ia mengajar.

Guru sebagai pengajar menekankan aspek merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam aspek ini guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar di samping menguasai ilmu atau bahan yang akan diajarkan. Adapun tugas sebagai pembimbing menekankan pada aspek pemberian bantuan pada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Tugas ini merupakan tugas mendidik karena menyangkut pengembangan kepribadian dan pembentukan nilai-nilai peserta didik. Sedangkan tugas sebagai administrator kelas pada dasarnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan bidang umum lainnya.

Di lingkungan sekolah juga sangat membutuhkan disiplin kerja dari kepala sekolah dan tenaga pendidik, karena mereka adalah bagian dari organisasi tersebut. Maka khususnya seseorang guru harus berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya. Disiplin kerja yaitu suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada dalam sebuah organisasi karena peraturan-peraturan yang berlaku dihormati dan diikuti juga tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas.

Untuk mencapai hasil yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perlu adanya disiplin kerja yang baik dari personil yang bersangkutan. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap pelaksanaan tugas yang berkaitan kepadanya. Karena hal ini akan mendorong gairah kerja dan semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit mencapai tujuannya, jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik tidaklah mudah. Hal ini dikarenakan banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi.

Kedisiplinan berkaitan dengan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, jadi setiap individu akan mematuhi dan mengerjakan tugas yang baik, bukan atas paksaan jika seseorang guru menganggap bahwa menjadi guru sudah cukup puas, tanpa adanya keinginan untuk mencapai prestasi yang baik, maka yang bersangkutan kurang aktivitas dalam disiplin.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu hubungan yang terjadi antar individu satu dengan individu yang lain menjadi lebih baik dan lancar. Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang guru dilingkungan kerjanya, disiplin yang baik sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memilih keadaan tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian guru agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, sikap, perilaku pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak terbentuk dalam waktu yang lama, salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama antar guru, pimpinan.

Hasibuan (2003:196) menegaskan bahwa disiplin berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dilingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan, dan latihan. Disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting. Pada awalnya mungkin disiplin itu penting karena suatu pemaksaan, namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus menerus, maka disiplin dilakukan atas dasar kesadaran dalam diri sendiri dan dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Diharapkan untuk dikemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berpikir baik, positif, bermakna dan

memandang jauh kedepan, disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat ke depan menjadi disiplin berpikir yang mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

Kedisiplinan berkaitan dengan kesadaran dan komitmen seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, jadi setiap individu akan mematuhi dan mengerjakan tugas yang baik, bukan atas paksaan jika seseorang guru menganggap bahwa menjadi guru sudah cukup puas, tanpa adanya keinginan untuk mencapai prestasi yang baik, maka yang bersangkutan kurang aktivitas dalam disiplin.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu hubungan yang terjadi antar individu satu dengan individu yang lain menjadi lebih baik dan lancar. Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang guru dilingkungan kerjanya, disiplin yang baik sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memilih keadaan tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

Berdasarkan beberapa pengertian dan teori-teori disiplin guru yang telah dikemukakan di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin guru dalam penelitian ini adalah kesadaran, dan keinsyafan guru dalam mentaati dan melaksanakan segala apa yang menjadi ketentuan, peraturan, norma-norma yang berlaku di sekolah dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap tugas dan wewenang yang diberikan. Guru yang dikatakan disiplin yang tinggi adalah guru yang taat dan patuh terhadap peraturan-perturan, ketentuan-ketentuan dan norma-norma yang berlaku di dalam lembaganya baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, yang didasari oleh kesadaran, keinsyafan dan rasa tanggung jawab terhadap tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Disiplin juga dianggap sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian dapat diketahui bahwa disiplin guru adalah berhubungan sikap dan perbuatan dari guru dalam mentaati semua pedoman dan peraturan yang telah ditentukan untuk tercapainya tujuan organisasi. Disiplin berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja.

Agustian (2007:122) mengemukakan bahwa disiplin guru mempunyai beberapa aspek yang dapat terlihat dari perilaku guru yang dapat diamati. Disiplin mempunyai tiga aspek. Aspek tersebut, yaitu sebagai berikut :

- 1) Sikap mental atau *attitude*, yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- 2) Pemahaman yang baik mengenai sistem atau perilaku, norma kriteria dan standar yang sedemikian rupa sehingga memiliki pemahaman yang mendalam atau kesadaran akan aturan, norma, kriteria dan standar tersebut merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
- 3) Sikap kelakuan yang secara wajar yang menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Seseorang yang berhasil dalam menempuh karirnya adalah mereka yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Sehingga dalam pola perilaku tersusun dengan rapi dan mendetail serta direalisasikan pada tiap-tiap pekerjaan. Dengan demikian ciri utama dari kedisiplinan adalah keteraturan dan ketertiban.

Soejono (2007:154) mengemukakan dengan adanya tata tertib yang ditetapkan, maka guru akan mematuhi, perlu bagi pihak organisasi mengkondisikan gurunya dengan tata tertib kantor. Untuk mengkondisikan guru agar bersikap disiplin, Soejono mengemukakan prinsip pendisiplinan yaitu :

- a) Pendisiplinan secara pribadi
- b) Pendisiplinan bersifat membangun
- c) Keadilan dalam pendisiplinan
- d) Pendisiplinan dilakukan pada waktu pegawai tidak absen
- e) Setelah pendisiplinan hendaknya dapat bersikap wajar.

Selanjutnya dari pendapat Soejono mengemukakan penjelasan, yaitu sebagai berikut :

- a) Pendisiplinan dilakukan secara pribadi. Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghindari menegur kesalahan di hadapan orang banyak, karena bila hal tersebut dilakukan menyebabkan pegawai yang bersangkutan malu dan tidak menutup kemungkinan akan sakit hati.
- b) Pendisiplinan yang bersifat membangun. Selain menunjukkan kesalahan yang dilakukan pegawai, haruslah disertai dengan memberi petunjuk penyelesaiannya, sehingga pegawai tidak merasa bingung dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan.
- c) Keadilan dalam pendisiplinan. Dalam melakukan tindakan pendisiplinan, hendaknya dilakukan secara adil tanpa pilih kasih serta tidak membedakan antar tenaga kerja/ pegawai.
- d) Pendisiplinan dilakukan pada waktu pegawai tidak absen. Pimpinan hendaknya melakukan pendisiplinan ketika pegawai yang melakukan kesalahan hadir, sehingga secara pribadi ia mengetahui kesalahannya.

- e) Setelah pendisiplinan hendaknya dapat bersikap wajar. Hal itu dilakukan agar proses kerja dapat berjalan lancar seperti biasa dan tidak kaku dalam bersikap.

Sejalan dengan hal di atas seharusnya agar guru dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki guru mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya.

Guru yang memiliki disiplin kerja adalah guru yang dalam kehidupannya mampu menampilkan sikap yang positif misalnya :

- 1) Kerja keras, yaitu mengajar dengan tuntas, dan berupaya mencari strategi yang tepat dan baik sehingga apa yang dicita-citakan akan terwujud
- 2) Menghargai waktu, yaitu masuk dan keluar dari ruangan kelas tepat waktu dan juga mengerjakan tugas-tugas sekolah sesuai dengan waktu yang ditentukan
- 3) Solidaritas, yaitu peduli sayang kepada guru dan siswa serta setia kawan dan saling membantu
- 4) Jujur, yaitu memiliki sikap yang terbuka, tidak menyimpan-nyimpan kekurangan orang lain serta obyektif dalam memberikan penilaian
- 5) Rasa memiliki, yaitu menghargai milik orang lain dan hasil karya orang lain, artinya memiliki orang lain dan



karya orang lain juga dianggap menjadi milik sendiri sehingga sama-sama menjaga, membangun dan melestarikannya.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa pada dasarnya disiplin kerja mengajak guru untuk mengerjakan sesuatu baik karena ada aturan maupun bukan karena adanya aturan. Misalnya guru mengajar dengan baik, membuat RPP dan tugas sekolah lainnya tanpa adanya perintah dari kepala sekolah, karena memang itu sudah tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru.



## BAB IX

# KOMITMEN GURU DALAM PENINGKATAN KINERJA MENGAJAR

### A. Kinerja Guru

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance* yang dapat diartikan dikaitkan dengan pekerjaan, perbuatan atau penampilan. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi bagaimana proses kerja berlangsung. Jadi, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Wibowo (2010:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sementara itu *Groundland* (dalam Anwar, 2004:87) mendefinisikan kerja sebagai penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh kekuasaan gerak, ritual dan urutan kerja sesuai prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah.

Robbins (2008:214) mengemukakan bahwa kinerja adalah ukuran kerja yang dilakukan dengan menggunakan kriteria yang disetujui bersama. Dilihat dari karakteristik personil kerja merupakan kemampuan, keterampilan kepribadian dan motivasi untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik (Mulyasa, 2013:111).

Senada dengan itu Kirpatrick dan Nixon (dalam Sagala,2009:179) mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan sebelumnya). Performansi/kinerja adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realities dan gambaran perilaku difokuskan pada konteks pekerjaan yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi kerja menentukan kinerja yang aan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.

Face dan Faules (2006:134) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah bagaimana dia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi. Dua jenis pekerjaan, tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik pegawai mengenal kegiatan anatara personal dengan anggota lain organisasi termasuk mengenai konflik, mengolah waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok dan bekerja secara mandiri.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat atau dinilai dari bagaimana ia menyelesaikan tugasnya (hasil pekerjaannya) dan bagaimana perilakunya melaksanakan tugas tersebut. Hal itu senada dengan apa yang dikatakan oleh Robbins (2008:124) yang dinilai dari kinerja seseorang adalah hasil kerja, perilaku dan ciri kepribadian. Robbins menambahkan satu indikator penting dalam memperhatikan kinerja seseorang yakni kepribadian.Kendati pun ini merupakan perangkat yang lemah tetapi masih digunakan secara luas, kepribadian berkaitan dengan sikap yang baik, ras percaya diri, dapat diandalkan, kooperatif dan selalu tampak sibuk.

Peneliti lain Colquitt, Lepine, Wasson, (2009:34) mengemukakan bahwa *organizational commitment* dapat dipengaruhi oleh *organizational mechanism, group mechanism,*

*individual characteristics* dan *individual mechanisms*. Menurut Kreitnes dan Kinicku, kinerja seseorang akan tampak dari sifat, perilaku, hasil dan kontingensi (Wibowo, 2010:352) sedangkan menurut Robbis (2008:24) kinerja individu akan diukur dari hasil pekerjaannya, perilaku serta sikap.

Dari beberapa pendapat di atas, bila kinerja dihubungkan dengan guru maka kinerja guru itu adalah sikap, perilaku dan hasil yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya akan terlihat dari hasil yang dicapai dalam pembelajaran, membimbing dan mengarahkan siswa, bagaimana perilakunya dan juga kepribadiannya. Jadi kompetensi guru profesional, paedagogik, kepribadian sosial adalah tuntutan bagi guru dalam menunjukkan kinerjanya.

Oleh sebab itu, kinerja guru yang tinggi akan tampak dari profesionalisasinya dalam melaksanakan tugas Wibowo (2010:54) mengemukakan untuk menilai kinerja guru diperlukan empat pendekatan yakni :

- 1) Pendekatan sikap, ini menyangkut penilaian terhadap sikap atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam membentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan dan ketergantungan
- 2) Pendekatan perilaku, ini berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kinerja kegiatan antara personal dengan anggota lain organisasi termasuk mengenai konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.
- 3) Pendekatan hasil, ini berkaitan dengan seberapa baik individu dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) Bagaimana usahanya menyelesaikan tugas.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa adalah guru. Guru sangat berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang Guru dituntut untuk

memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar. Dalam kaitannya dengan kinerja guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka, baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya. Kemampuan pengelolaan pembelajaran oleh guru dapat dilihat dari kinerjanya dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran.

Penilaian kinerja guru menurut buku 2 yang dikeluarkan berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya bahwa secara umum memiliki 2 fungsi utama yaitu :

- 1) Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan penilaian kinerja guru.
- 2) Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan

setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya. Hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi. Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, penilaian kinerja guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk mengetahui ke kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya.

Menurut Buku 2 Penilaian Kinerja Guru (2010:8) dikemukakan bahwa penilaian kinerja guru dilakukan dengan menggunakan perangkat yang harus digunakan oleh penilai untuk melaksanakan penilaian kinerja guru agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif, akurat, tepat, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan adalah:

1) Pedoman Penilaian Kinerja Guru

Pedoman penilaian kinerja mengatur tentang tata cara penilaian dan norma-norma yang harus ditaati oleh penilai, guru yang dinilai, serta unsur lain yang terlibat dalam proses penilaian.

2) Instrumen penilaian kinerja

Instrumen penilaian kinerja yang relevan dengan tugas guru, terdiri dari:

- (a) Instrumen-1: Pelaksanaan Pembelajaran untuk guru kelas/mata pelajaran
- (b) Instrumen-2: Pelaksanaan Pembimbingan untuk guru Bimbingan dan Konseling/Konselor
- (c) Instrumen-3: Pelaksanaan Tugas Tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah
- (d) Instrumen-3: Terdiri dari beberapa instrumen terpisah sesuai dengan tugas tambahan yang diemban guru.

## **B. Indikator Kinerja Guru**

John Miner dalam Sudarmanto (2009:11) memberikan gambaran bahwa indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Ada 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja guru secara umum, yaitu:

- 1) Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat indikator kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama sehingga keempat indikator di atas mengukur kinerja pada level individu.

## **C. Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Malthis dan Jackson (2001:82) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: (1) kemampuan mereka, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi.

Selanjutnya menurut Menurut Gibson (2006:170) masih menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Tiga faktor tersebut adalah: (1) faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang), (2)

faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja), dan (3) faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*).

Mulyasa (2013:227) mengemukakan sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal, kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari Kepala Sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004:10) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, komunikasi /iklim sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik. Pidarta (2005:179) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya antara lain yaitu: (1) kepemimpinan Kepala Sekolah, (2) komunikasi/Iklim sekolah, (3) harapan-harapan, dan (4) kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru.

Mulyasa (2013:100) mengemukakan upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan atau guru dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:



- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka, yang akan bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan caramendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Berdasarkan kajian tentang kinerja guru di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru yang didasarkan pada perilakunya dalam melaksanakan pengajaran yang meliputi aspek (1) perencanaan pengajaran dengan indikator: tujuan pembelajaran, bahan ajar, metode/strategi, media, evaluasi, (2) pelaksanaan pengajaran dengan indikator: membuka pelajaran, penggunaan bahasa, menguasai materi, menggunakan metode/strategi, menggunakan media, pembelajaran yang memelihara ketertiban kelas dan menutup pembelajaran, (3) penilaian pengajaran dengan indikator evaluasi proses pembelajaran dan evaluasi hasil belajar.

#### **D. Penilaian Kinerja Guru**

Setiap pekerjaan yang dilakukan seseorang, baik secara pribadi atau bersama dalam kelompok perlu adanya penilaian. Penilaian disini bertujuan untuk dapat mengetahui sejauh mana setiap pekerjaan yang atau maju/mundurinya yang

sudah dilakukan.

Menurut Rivai (2004:5) bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif, efisien, dan produktif karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Penilaian kinerja berarti sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis, tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya. Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu staf.

Leon C. Megginson (Mangkunegara, 2005:69) mengemukakan bahwa "*Performance Appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*". (*Performance Appraisal* adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan dimaksudkan).

Selanjutnya Mangkunegara (2005:69) penilaian menegaskan bahwa prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Nawawi (2010:236-237) ada beberapa Penilaian kinerja, antara lain:

- 1) Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja. Yang dideskripsikan adalah tugas-tugas yang telah dilaksanakan oleh seorang pekerja untuk suatu tenggang waktu tertentu. Tugas-tugas yang dilaksanakan itu diacu pada tugas-tugas yang diperintahkan atau dinyatakan sebagai tanggung jawab yang dipercayakan

- dalam jabatannya.
- 2) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelolah (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Atau menjajaki dan mendeskripsikan segala sesuatu yang dikerjakan selama tenggang waktu tertentu.
  - 3) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini penekanannya adalah pada adanya aspek-aspek yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja yang dinilai.
  - 4) Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seseorang pekerja. Untuk itu diperlukan perumusan standar pekerjaan sebagai pembanding (tolok ukur). Di sini secara tegas mengetengahkan bahwa tolok ukur untuk dijadikan pembanding hasil mengamati pelaksanaan pekerjaan, harus dirumuskan berupa Standar Pekerjaan.

Menurut Gordon (dalam Ambarita, dkk,2013:218) bahwa penilaian terhadap kinerja merupakan suatu upaya untuk mengetahui kecakapan maksimal pekerjaan yang dilakukan atas dasar kriteria tertentu. Furtwengler dan Mondy (dalam Torang, 2013:74), mengemukakan ada 11 (sebelas) indikator dalam menilai kinerja individu dalam organisasi, yaitu: 1) cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, 2) kualitas kerja, 3) kualitas layanan, 4) nilai pekerjaan, 5) keterampilan interpersonal, 6) keinginan untuk sukses, 7) keterbukaan,8) kreativitas, 9) keterampilan berkomunikasi, 10) inisiatif, dan 11) memiliki perencanaan.

Selanjutnya Ambarita (2013:218) menegaskan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan langkah yang

diperlukan untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai. Pengetahuan ini akan sangat membantu dalam mengelola dan memanfaatkan pegawai dan mengembangkannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Jadi penilaian kinerja dapat diketahui bagaimana prestasi kerja pegawai, kinerja yang terjadi, serta potensi-potensi yang mungkin dapat dikembangkan bagi kepentingan organisasi.

Bernandin dan Russell (dalam Gomes,2003:135) mengemukakan bahwa penilaian *formance* ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu, atau performansi. Itu dapat disimpulkan, bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis terhadap kinerja pegawai atau sumber daya manusia (SDM) berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan atau dibebankan kepada mereka. Penilaian kerja dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui ketercapaian tujuan melalui kinerja yang dilaksanakan oleh seseorang, serta menentukan tingkat kontribusi individu, atau ketercapaian kecakapan akan kinerjanya (*performance*), serta potensi-potensi yang mungkin dapat dikembangkan bagi kepentingan tujuan organisasi.

Kinerja tentunya akan merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, sehingga menjadi sangat penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Penilaian kinerja mencoba memberikan kepada pegawai sebuah umpan balik, karena membutuhkan untuk berkembang tanpa mengurangi kebebasan dan motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Penilaian kinerja memiliki banyak manfaat, seperti dinyatakan oleh Hani Handoko, Jennifer M. George & Gareth R. Jones, dan Siagian (dalam Kartolo,2011:30 ) bahwa manfaat penilaian kinerja antara lain meliputi:

- 1) Perbaikan prestasi kerja
- 2) Penyesuain kompensasi
- 3) Keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Memperbaiki penyimpangan proses *staffing*

- 7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9) Kesempatan kerja yang adil
- 10) Membantu menghadapi tantangan eksternal.

Menurut Castetter dalam (Ambarita,2013:221) mengemukakan bahwa tujuan dari penilaian kerja sebagai berikut; *“Most of the purpose of evaluation can be grouped into tthe five following categories: 1) determine personnel employment, 2) implement personnel action, 3)improve individual performance, 4) achieve organizational goals, and 5) translate the authority system into control that regulate performance.* Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat obyektif, sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Jadi kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara obyektif dan adil.

Gomes (2003:135-136) menyatakan, bahwa tujuan Performansi, secara umum, dapat dibedakan atas dua macam, yakni: 1) Untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*), dan 2) untuk memotivasi perbaikan-performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).

Sejalan dengan itu, Purba (dalam Ambarita, 2013:223) mengemukakan bahwa hasil penilaian kinerja, misalnya dapat digunakan untuk:

- 1) Pengambilan keputusan kepegawaian, seperti untuk kenaikan pangkat, pemindahan tugas atau pemberhentian kerja
- 2) Mengidentifikasi pelatihan dan program pengembangan yang dibutuhkan pelaku kerja
- 3) Merupakan alat ukur manajemen yang digunakan untuk menilai tingkat pertanggungjawaban seseorang dalam melakukan pekerjaan
- 4) Dapat memperlihatkan tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki seseorang pada saat ini, apa, serta kapan keterampilan atau kompetensi tersebut perlu

- diperbaiki atau ditingkatkan
- 5) Dapat juga memberikan umpan balik bagi pelaku kerja sehingga yang bersangkutan mengerti bagaimana penilaian organisasi berhasil kinerjanya
  - 6) Merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas Sekolah Menengah Atas/SMA dalam mempertanggungjawabkan proses belajar mengajar yang dilaksanakan.

Ambarita (2013:223) bahwa menegaskan bahwa manfaat penilaian terhadap kinerja bagi suatu organisasi sangat diperlukan dan berguna untuk pengembangan orang yang melakukan pekerjaan tertentu, dan bermanfaat bagi pengembangan dan peningkatan organisasi. Atau Penilaian kinerja mempunyai manfaat dan tujuan bagi organisasi dan karyawannya.

Manfaatnya adalah bagi karyawan sendiri dapat membantu *mendiagnosis* kesalahan yang pernah dilakukan untuk dapat diperbaiki juga dapat meningkatkan dan mendapatkan penempatan promosi jabatan yang lebih baik yang disesuaikan dengan kinerja yang telah dilakukan sehingga mendapatkan kompensasi yang sesuai, bagi organisasi dapat meningkatkan produktivitas menjadi yang lebih baik, sedangkan tujuannya adalah memotivasi karyawan untuk bekerja lebih dari tanggung jawabnya akibat *reward* berupa kenaikan pangkat dan promosi yang ditawarkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang cukup cemerlang.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja bermanfaat untuk memperlihatkan tingkat keberhasilan atau kegagalan, baik keterampilan maupun kompetensi yang dimiliki seseorang, serta memperbaiki atau meningkatkan semangat kerja karyawan/pekerja sehingga kinerjanya semakin baik, serta untuk peningkatan/perbaikan dan pengembangan sebuah organisasi yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat

disimpulkan bahwa kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu, yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan

### **E. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Guru**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan didalam organisasi tersebut. Setiap perusahaan apapun bentuknya dan jenisnya, akan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berfikir, bertindak serta terampil dalam menghadapi kesuksesan dari suatu perusahaan. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya sehingga terjadi peningkatan kinerja dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah komitmen organisasi Yang menjadi tuntutan organisasi terhadap anggotanya adalah komitmen karyawan terhadap organisasi di tempat bekerja. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluarmasuk (*turnover*) karyawan. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari.

Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari komitmen organisasi adalah untuk memperbaiki kesalahankesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan sesuai dengan sebelumnya. Dengan kata lain, karyawan dengan komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan berkinerja lebih baik. Dari dua dimensi komitmen organisasi, hanya komitmen afektif dan komitmen normatif yang memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Sedangkan komitmen kelanjutan memiliki hubungan yang negatif. Komitmen afektif ditemukan lebih kuat hubungan positifnya dengan kinerja karyawan.

Guru merupakan unsur pendidikan yang sangat dekat dengan peserta didik dalam upaya pendidikan sehari-hari dan banyak menentukan keberhasilan peserta didik dalam mencapai tujuan. Peranan guru semakin penting dalam era global. Hanya melalui bimbingan yang profesional, setiap peserta didik dapat menjadi sumber daya manusia yang berkualitas, kompetitif, dan produktif sebagai aset nasional dalam menghadapi persaingan yang makin ketat dan berat, sekarang dan di masa yang akan datang. (Ditjen Dikdasmen Depdiknas,2002: 7)

Usman (2012:6) menegaskan bahwa guru memiliki banyak tugas baik yang terkait oleh dinas maupun di luar dinas dalam bentuk pengabdian, dan menurut jenisnya dapat dibedakan yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang profesi dan bidang kemasyarakatan. Selain itu tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik (berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup), mengajar (berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi), dan melatih (berarti



mengembangkan keterampilan-keterampilan pada peserta didik).

Peran guru dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan, tentunya tidak dapat dipisahkan dari kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Wrightman (dalam Usman, 2012:7) mengemukakan bahwa peranan guru adalah terciptanya serangkaian tingkah laku yang saling berkaitan yang dilakukan dalam situasi tertentu serta berhubungan dengan kemajuan perubahan tingkah laku dan perkembangan peserta didik yang menjadi tujuannya.

Selanjutnya menurut Usman (dalam Moenir,2001:17) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah peran yang harus dilakukan guru dalam pendidikan. Adapun peran tersebut yaitu:

- 1) Guru sebagai demonstrator, yaitu guru berperan sebagai peraga bahan materi pelajaran dan senantiasa mengembangkannya.
- 2) Guru sebagai pengelola kelas, yaitu berperan mengelola, mengorganisir dan mengawasi kegiatan belajar mengajar baik di dalam maupun di luar kelas.
- 3) Guru sebagai mediator dan fasilitator, yaitu berperan sebagai alat mediasi komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar.
- 4) Guru sebagai evaluator, yaitu berperan sebagai penilai terhadap keberhasilan pencapaian tujuan penguasaan peserta didik terhadap mata pelajaran, serta ketetapan dan keefektifan metode mengajar. Dalam mencapai sasaran suatu sasaran.

Dalam upaya untuk mengoptimalkan kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran, khususnya dalam upaya pembinaan kualitas diri peserta didik, Hamalik (2011:42) menegaskan guru harus mengoptimalkan kinerjanya dengan memiliki peran :

1) Guru sebagai pendidik dan pengajar

Peranan ini akan dapat dilaksanakan bila guru memenuhi syarat-syarat kepribadian dan penguasaan ilmu. Guru akan mampu mengajar apabila dia mempunyai kestabilan emosi, memiliki rasa tanggung jawab yang besar untuk memajukan peserta didik, bersikap realistis, jujur serta bersikap terbuka dan peka terhadap perkembangan terutama inovasi pendidikan. Dalam peran ini, guru dituntut harus menguasai ilmu pengetahuan yang luas, menguasai bahan pelajaran serta ilmu-ilmu yang bertalian dengan mata pelajaran atau bidang studi yang diajarkan, teori kurikulum metode pengajaran, teknologi pendidikan, teori evaluasi dan psikologi belajar dan sebagainya.

Selain itu juga dituntut memiliki sejumlah keterampilan meliputi keterampilan menyiapkan bahan pelajaran, menyusun satuan pelajaran, menyampaikan ilmu kepada peserta didik, menggairahkan semangat belajar peserta didik, memilih dan menggunakan alat peraga pendidikan, melakukan penilaian hasil belajar, menggunakan bahasa yang baik dan benar, serta mengatur disiplin kelas dan berbagai keterampilan lainnya.

2) Guru sebagai anggota masyarakat

Dalam melaksanakan tugas ini maka sejumlah persyaratan yang harus dipenuhi oleh guru yaitu syarat kepribadian dan syarat penguasaan ilmu tertentu, bersikap terbuka tidak bertindak otoriter, tidak bersikap angkuh, ramah tama terhadap siapapun, suka menolong, bersimpati dan empati terhadap pimpinan atau teman sejawat dan para peserta didik. Guru dituntut menguasai psikologi sosial dalam hubungan antara manusia dalam rangka dinamika kelompok. Sebagai anggota masyarakat, guru harus memiliki keterampilan dalam membina kelompok, keterampilan bekerja sama dalam kelompok dan keterampilan menyelesaikan tugas bersama dalam kelompok.

3) Guru sebagai pemimpin

Syarat untuk peran ini adalah kondisi fisik yang sehat, percaya diri, berdaya kerja yang besar dan antusiasme, gemar dan dapat cepat mengambil keputusan, bersikap obyektif dan mampu menguasai emosi serta bertindak adil. Syarat keterampilan bekerja dengan teman, berkomunikasi, bertindak selaku penasehat dan orang tua bagi peserta didik, melaksanakan rapat, diskusi dan membuat keputusan yang tepat, cepat, rasional dan praktis.

4) Guru sebagai pelaksana Administrasi ringan.

Dalam peran ini diperlukan syarat-syarat kepribadian, jujur, teliti dan bekerja, rajin, menguasai ilmu tata buku, korespondensi, penyimpanan arsip dan ekspedisi, dan administrasi pendidikan. Syarat keterampilan administrasi keuangan, academic records, arsip dan ekspedisi, mengetik dan lainnya

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan tugas atau kinerjanya guru memiliki peran dan fungsi utama guru adalah sebagai tenaga pengajar dan pendidik. Dalam melaksanakan peran tersebut, maka guru harus berusaha menjadi pengajar, pemimpin yang memberikan teladan, pembimbing, motivator, perencana, fasilitator, pengawas, dan penilai. Bilamana keseluruhan peran dan fungsi tersebut mampu dilakukan oleh guru maka akan mendorong peningkatan prestasi belajar dan perilaku baik para peserta didik. Maupun warga yang berada dalam lingkungan sekolah.

Darmadi (2009:56) menegaskan bahwa keberhasilan guru dalam pelaksanaan kinerjanya (mengajar) dalam kaitannya dengan fungsi dan peran guru dalam menciptakan kemampuan dasar mengajar dapat diimplementasikan dalam pengembangan kepribadian guru yang mantap dan dinamis meliputi:

1) Kemantapan dan itegrasi pribadi.

Seorang guru dituntut dapat bekeja secara teratur, konsisten, dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya sebagai guru. Kemantapan guru dalam kerjanya hendaknya merupakan karakteristik pribadinya, sehingga pola hidup seperti ini terhayati pula oleh guru sebagai pendidik. Kemantapan dan integritas pribadi ini tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan tumbuh melalui suatu proses belajar yang sengaja diciptakan. Kemantapan pribadi berpengaruh pada tugas, demikian juga pada kemantapan pribadi guru dalam proses belajar mengajar yang diselenggarakannya. Kemantapan dan integritas harus dimiliki oleh setiap guru demi tercapainya tujuan pendidikan.

2) Peka Terhadap Perubahan dan pembaharuan.

Guru harus peka terhadap apa yang sedang berlangsung di sekolah dan sekitarnya. Artinya apa yang dilakukan di sekolah tetap konsisten dengan kebutuhan dan tidak ketinggalan jaman. Sekolah sebagai lembaga pendidikan dapat menambah dan mengurangi kurikulum pelajaran sesuai dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah dan desentralisasi serta otonomi pendidikan yang berlaku saat ini.

3) Berfikir alternatif.

Guru harus mampu berfikir kreatif dan berwawasan luas dalam memecahkan masalah yang dihadapi di sekolah. Oleh karena itu, seorang guru dituntut mampu berpikir secara alternatif, berpandangan kedepan dan berwawasan luas dalam menyelesaikan tugas dan permasalahan yang terjadi di sekolah agar diperoleh ketenangan dan aktivitas belajar mengajar berlangsung dengan tertib, aman, menyenangkan dan harmonis.

4) Adil, jujur dan obyektif.

Adil artinya menempatkan sesuatu pada tempatnya. Jujur berarti tulus ikhlas menjalankan fungsinya sebagai guru sesuai dengan aturan dan norma yang berlaku dan kriteria yang telah ditetapkan tanpa pilih kasih.

5) Disiplin dalam melaksanakan tugas.

Disiplin muncul dari kebiasaan hidup dan kehidupan yang teratur, serta mencintai dan menghargai pekerjaannya, disiplin memerlukan proses pendidikan dan pelatihan yang memadai. Untuk itu maka guru memerlukan pemahaman tentang landasan ilmu pendidikan dan keguruan.

6) Ulet dan tekun bekerja.

Keuletan dan ketekunan bekerja tanpa mengenal lelah dan tanpa pamrih merupakan sifat yang perlu dimiliki guru. Peserta didik akan memperoleh imbalan dari guru yang menampilkan pribadi utuh, yang bekerja tanpa pamrih dan tanpa mengenal lelah. Guru harus ulet dan tekun bekerja sehingga program pendidikan yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik, dan dapat tercapai sasaran dan tujuan.

7) Berusaha memperoleh hasil kerja yang baik.

Dalam mencapai hasil kerja guru diharapkan selalu meningkatkan kemampuan diri, mencapai cara baru, agar mutu pendidikan selalu meningkat, pengetahuan umum yang dimilikinya selalu bertambah dengan menambah bacaan di luar buku pelajaran. Dengan adanya usaha untuk menambah pengetahuan, pemahaman dan keterampilan maka kemampuan guru akan bertambah pula sehingga tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam proses belajar mengajar.

8) Simpatik, menarik, luwes, bijaksana, dan sederhana.

Sifat kemampuan pribadi guru dalam proses belajar mengajar, memerlukan kematangan pribadi, kedewasaan

sosial, pengalaman hidup bermasyarakat, pengalaman belajar yang memadai, khususnya pengalaman dalam praktek mengajar. Oleh karena itu guru harus menguasai benar hal-hal yang berhubungan dengan sifat simpatik, menarik, luwes, bijaksana.

9) Bersifat terbuka.

Guru diharapkan dapat menampung aspirasi berbagai pihak sehingga sekolah dapat berfungsi sebagai agen pembangunan dan guru berperan sebagai pendukungnya. Guru juga dituntut berusaha meningkatkan serta memperbaiki suasana kehidupan sekolah berdasarkan tuntutan berbagai pihak. Dengan demikian sifat terbuka akan terwujud melalui proses belajar mengajar yang demokratis.

10) Kreatif.

Guru kreatif maksudnya guru harus mampu melihat berbagai kemungkinan yang menurut perkiraannya sama baik, kreativitas berhubungan erat dengan kecerdasan. Untuk mendapatkan kreativitas yang tinggi, guru harus lebih banyak bertanya, belajar dan berdedikasi tinggi, dan profesional dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik baik pada tingkat dasar sampai menengah.

11) Berwibawa.

Seorang guru harus berwibawa, dengan adanya kewibawaan proses belajar mengajar akan dapat terlaksana dengan baik, peserta didik mematuhi apa yang ditugaskan oleh guru.

Kinerja guru memiliki peran penting dalam mengoptimalkan pencapaian pada tujuan pembelajaran. Soetjipto dkk (2009:35) mengemukakan bahwa kehadiran guru dalam proses belajar mengajar masih belum dapat tergantikan oleh teknologi canggih sekalipun. Hal tersebut dapat dipahami, karena aspek kemanusiaan yang dimilikinya

tidak dipunyai oleh perangkat yang mati rasa tersebut. Dalam pengajaran, guru memegang peranan sebagai sutradara sekaligus aktor. Artinya para gurulah tugas dan tanggung jawab merencanakan dan melaksanakan pengajaran di sekolah.

Menurut Surya (2004:59-60) untuk mengoptimalkan kinerja guru, secara khusus dalam pelaksanaan tugas-tugas mengajarnya, maka guru harus mampu melakukan peran :

- 1) Motivator yaitu memberikan dorongan dan anjuran kepada siswanya agar secara aktif dan kreatif serta positif berinteraksi dengan lingkungan atau pengalaman baru berupa pelajaran yang ditawarkan kepadanya. Untuk itu guru, dengan seni dan ilmu yang dimilikinya, dapat merangsang minat dan perhatian peserta didik untuk menerima pengalaman baru.
- 2) Fasilitator yaitu bagaimana upaya guru menciptakan suasana dan menyediakan fasilitas yang memungkinkan peserta didik dapat berinteraksi secara positif, aktif dan kreatif dalam proses pembelajaran. Keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran hendaknya dilakukan secara sukarela, penuh minat dan perhatian. Sehingga peserta didik termotivasi untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
- 3) Organisator, yaitu bagaimana upaya guru mengatur, merencanakan, memprogramkan dan mengorganisasikan seluruh kegiatan proses pembelajaran. Disini guru juga harus bertindak sebagai leader dan manager yang memungkinkan tugas-tugasnya dapat terlaksana sebagaimana mestinya. Sebagai manager, guru selain merencanakan dan memprogramkan proses pembelajaran juga melaksanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan proses pembelajaran dan diakhiri dengan tindakan pengukuran dan penilaian hasil pembelajaran.
- 4) Informator, yaitu guru mampu memberikan informasi yang diperlukan oleh peserta didik, baik untuk

kepentingan dan kelancaran kegiatan proses pembelajaran maupun untuk kepentingan masa depan peserta didik, terutama informasi tentang kelanjutan dan kelangsungan belajar atau pendidikan peserta didik, lapangan dan kesempatan kerja yang mungkin dimasuki peserta didik setelah menyelesaikan studi atau program pendidikannya dan informasi tentang kehidupan dalam keluarga, masyarakat dan negara. Untuk tugas dan peranan sebagai infromatory ini, guru harus belajar terus mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat baik secara lokal dan regional, maupun secara nasional dan internasional dalam berbagai aspek kehidupan seperti bidang ekonomi, sosial budaya, politik, dan pertahanan keamanan.

- 5) Konselor, yaitu kegiatan guru memberikan bimbingan dan penyuluhan, atau pelayanan khusus atau bantuan khusus kepada peserta didik yang mempunyai permasalahan, baik yang bersifat educational dan instructional, emosional dan sosial maupun yang bersifat mental spiritual.

Harus di sadari bahwa salah satu faktor utama yang menentukan mutu pendidikan adalah guru. Gurulah yang berada di garda terdepan dalam menciptakan kualitas sumber daya manusia. Guru berhadapan langsung dengan para peserta didik di kelas melalui proses belajar mengajar. Di tangan gurulah akan dihasilkan peserta didik yang berkualitas, baik secara akademis, skill (keahlian), kematangan emosional, dan moral serta spiritual. Dengan demikian, akan dihasilkan generasi masa depan yang siap hidup dengan tantangan zamannya. Oleh karena itu, diperlukan sosok guru yang mempunyai kualifikasi, kompetensi, dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas profesinya.

Dalam upaya mengoptimalkan kinerja guru, maka berbagai pihak juga harus turut mendukung. Sagala (2009:179)



mengemukakan dalam peningkatan kinerja guru, kepala sekolah sebagai pimpinan harus tahu dan mengenal apa yang dinilai tinggi masyarakat dan memilih proposisi nilai apa yang akan diberikan, faktor-faktor penentu kinerja guru tersebut kemampuannya melaksanakan fungsi tugasnya secara maksimal indikatornya antara

lain, adalah:

- 1) Manajemen kurikulum yang lugas dan fleksibel berpedoman pada standar nasional.
- 2) Proses pembelajaran yang efektif menggunakan strategi yang tepat dengan mengedepankan fungsi pelayanan belajar yang berkualitas untuk memperoleh mutu yang baik.
- 3) Lingkungan sekolah yang sehat terdiri dari lingkungan fisik dan kerjasama yang kondusif.
- 4) Sumber daya yang andal yaitu memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan mengacu pada profesionalisme.
- 5) Standardisasi pembelajaran yang tinggi dan evaluasi hasil pembelajaran yang terukur.

Selanjutnya menurut Hamzah (2011:50) berkaitan dengan hal memotivasi bawahan ada aturan praktis yang dapat diikuti oleh kepala sekolah sebagai bahan bandingan sehingga dapat membantu

meningkatkan kinerja, antara lain, yaitu:

- 1) Jelaskan kepada para guru apa yang dimaksud dengan kinerja efektif, dan pastikan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 2) Pastikan ada hubungan yang jelas antara kinerja dan penghargaan atau (imbalan), dan setiap hubungan semacam itu dihormati.
- 3) Pastikan semua pegawai diperlukan secara adil dan penilaian tentang kinerja adalah obyektif

- 4) Apabila mungkin, kembangkan jenis-jenis penghargaan yang berbeda, tidak semua guru dapat dinaikkan pangkatnya atau dipromosikan atau perlu dinaikkan pangkatnya
- 5) Doronglah semangat seluwes mungkin di dalam lingkungan tempat kerja dan kembangkan gaya manajemen yang mudah diserap dan mampu diubah-ubah, untuk menyesuaikan guru dan lingkungan.
- 6) Kembangkan sebuah sistem manajemen kinerja atau tidak-tidaknya tetapkan sasaran yang dapat dicapai tetapi dapat terus berkembang.
- 7) Perhitungan semua faktor lingkungan dan sosial, seperti kenyamanan dan sarana lingkungan kerja interaksi sosial diantara para warga sekolah, pemanas (pendingin) ruang atau penerangan, dan semua faktor yang dapat menjadi sumber ketidakpuasan.

Terkait dengan komitmen, Rhoades (2001:825) mengemukakan bahwa komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan dalam tiga jenis, masing-masing komitmen tersebut memiliki tingkat atau derajat yang berbeda. Ketiga jenis komitmen terhadap organisasi tersebut adalah:

- 1) *Continuance commitment* (komitmen kontinuan/rasional), berarti komitmen berdasarkan persepsi anggota tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi yaitu seorang anggota tetap bertahan atau meninggalkan organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi yang diperolehnya
- 2) *Normative commitment* (komitmen normatif) merupakan komitmen yang meliputi perasaan-perasaan individu tentang kewajiban dan tanggungjawab yang harus diberikan kepada organisasi, sehingga individu tetap tinggal di organisasi karena merasa wajib untuk loyal terhadap organisasi

- 3) *Affective commitment* (komitmen afektif) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi.

Selanjutnya masing-masing komitmen tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut :

1) Komitmen Normatif

Kewajiban pada komiment normatif ini melekat pada diterima seseorang karena keberpihakannya pada nilai dan budaya organisasi. Komitmen pada taraf normative iniberhubungan dengan sumberdaya modal intelektual seperti proses, sistim, kultur, nilai organisasi, dan filosofi, manajemen sehinga muncul adanya rasa kewajiban dan tanggungjawab perkerja untuk tinggal dalam organisasi. Dengan demikian, aspek komitmen normatif mengindikasikan bahwa individu akan menunjukkan prilaku tertentu karena mereka percaya hal ini merupakan sesuatuhak dan modal untuk dilakukan.

Komitmen normatif guru adalah sebuah sikap moral seorang guru untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu organisasi yang didasarkan oleh perasaan wajib dan tanggungjawab pada organiasii yang mempekerjakannya dengan dasar pada nilai-nilai, norma yang yang diyakininya. Sejalan dengan itu Robbins, (2008:101) menyatakan bahwa komitmen normatif guru adalah komitmen untuk bertahan dengan organisasi sekolah untuk alasan-alasan moral, norma-norma, etika, dan nilai-nilai yang diyakininya.

Menurut Manullang dkk (2006:2) bahwa komitment normatif guru adalah kesetiaan guru dalam menjalankan perannya sebagai pendidik untuk membangun karakter siswa. Sebagai penddik guru diwajibkan memiliki karakter (sifat-sifat)

pedagogis, sehingga atmosfer sekolah benar-benar mengandung nilai pedagogis. Atmosfer pendidikan di sekolah baik pembelajaran di kelas maupun di luar kelas diharapkan dapat berjalan efektif membangun karakter siswa, karakter sebagai pribadi, anggota masyarakat maupun sebagai warga Negara.

Adapun penyebab dari berkembangnya komitmen normative Guru lebih terkait dengan hal-hal di luar pengalaman kerja yang bersifat langsung, seperti: komitmen dari rekan kerja, organisasi sekolah yang dapat diandalkan, dan bentuk manajemen yang efektif dan efisien. Komitmen normative guru meliputi bekerja sebagai guru dengan sungguh-sungguh, memberikan pelayanan terbaik terhadap siswa guru pegawai atau stakeholder organisasi sekolah dia bekerja, proaktif dalam membenahi diri sebagai seorang pendidik sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi sekolah dimana ditempatkan, menerima tugas tambahan sesuai dengan aturan sekolah atau peraturan perundang-undangan dalam pendidikan. selain tugas utama, mengajar atau membimbing, patuh dan taat terhadap keputusan organisasi sekolah atau peraturan pendidikan yang ditetapkan pemerintah.

Komitmen kepada diri guru berarti guru memiliki kepribadian diri yang kuat, dan positif yang ditunjukkan dengan ciri-ciri bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil dan mau menerima kritik yang sifatnya membangun. Komitmen normatif guru kepada orang-orang berarti guru siap sedia bekerja dan berkorban demi keutuhan kekerabatan atau hubungan kekeluargaan, walaupun itu terkadang membutuhkan pengorbanan. Komitmen Normatif guru kepada tugas berarti patuh dan taat dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, pengajar, dan pembimbing yang diberikan kepadanya. Ketuntasan kerja guru dan dengan hasil terbaik menjadi prinsip kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen normatif guru adalah perasaan wajib dalam diri seorang guru untuk tetap

berada dalam organisasi sekolah karena tindakan tersebut merupakan hal yang benar, yang harus dilakukan. Komitmen normatif guru berkaitan dengan kepatuhan dalam melaksanakan tugas, menjalin hubungan sosial yang tinggi, kesetiaan terhadap pekerjaan, disiplin yang tinggi dalam bekerja, habitual pedagogis, dan kompetensi *ability*.

## 2) Komitmen Kontinuan/Rasional

Komitmen kontinuan atau berkelanjutan berarti komitmen yang berdasarkan persepsi tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan pekerjaan dalam sebuah organisasi. Karyawan dengan dasar organisasional tersebut disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi. Kerugian bila meninggalkan organisasi Komitmen berkelanjutan merujuk pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena tidak ada alternatif lain. Komitmen berkelanjutan yang tinggi meliputi waktu dan usaha yang dilakukan dalam mendapatkan keterampilan yang tidak dapat ditransfer dan hilangnya manfaat yang menarik atau hak-hak istimewa sebagai senior. Karyawan membutuhkan organisasi

Menurut Bendapudi Berry (1997); Gundlach, Achrol Mentzer, (1995); Heide John (1992), menyatakan komitmen kontinuan dalam pemasaran relasional berakar dari biaya peralihan pengorbanan dan ketergantungan Selain itu komitmen kontinuan dibangun berdasarkan pada biaya peralihan dan kelangkaan alternatif (Allen Meyer, 1990; Mathieu Zajac, 1990; O'Reilly Chatman, 1986), dengan kata lain pelanggan dapat melakukan komitmen dengan perusahaan jika mereka merasa pada akhir hubungan tersebut memang diperlukan adanya pengorbanan ekonomi maupun sosial.

Menurut Gruen (dalam Tim Jones Gavin L., 2010) Fox komitmen kontinuan, dapat didefinisikan sebagai sejauh mana suatu pelanggan secara psikologis terikat pada layanan organisasi yang dihubungkan dengan biaya yang dikeluarkan karena adanya hubungan tersebut, dalam kaitan dengan ini

konsumen akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi. Komitmen dihasilkan dari analisis ekonomi dari biaya dan manfaat dengan membuat komitmen.

Menurut Allen dan Meyer (1984) bahwa karyawan yang tetap bekerja dalam organisasi karena karyawan mengakumulasi manfaat yang lebih yang akan mencegah karyawan mencari pekerjaan lain. Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. *Continuance commitment* muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

### 3) Komitmen Afektif

Guru dalam melaksanakan tugasnya bertujuan membantu siswa agar dapat mencapai tujuan perkembangan, yang meliputi aspek pribadi-sosial, belajar dan karir. Berkaitan dengan hal tersebut, agar dapat selalu memainkan perannya dengan sebaik-baiknya, seorang guru pembimbing hendaknya membangun komitmen terhadap pekerjaan. Komitmen

terhadap pekerjaan ini menjadi permasalahan tersendiri bagi para guru pembimbing.

Komitmen terhadap pekerjaan tersebut sangat dipengaruhi oleh beberapa permasalahan yang terkait dengan tugas-tugas sebagai guru. Berdasarkan survei lapangan, fenomena yang sering terjadi adalah masalah terbatasnya jam masuk kelas bagi para guru untuk bertatap muka dengan para siswa. Hal ini tentu saja menjadi kendala bagi guru untuk melakukan program-program pembelajaran, sementara permasalahan siswa saat ini sudah semakin kompleks.

Permasalahan lain yang muncul adalah masih kurangnya kesadaran bagi masyarakat dan siswa pada umumnya untuk meminta bantuan psikologis. Terbatasnya pemahaman akan masalah-masalah psikologis dan pentingnya layanan bimbingan bagi para siswa menjadi faktor penyebab munculnya permasalahan.

Lee (2000:102) mengemukakan pemahaman mengenai komitmen terhadap pekerjaan penting karena beberapa alasan:

- a) Pekerjaan merupakan fokus yang berarti bagi beberapa orang. Hal ini sebagai akibat meningkatnya tingkat pendidikan dan pekerjaan yang lebih menghusus
- b) Komitmen terhadap pekerjaan penting karena adanya keterikatan antara pekerjaan dan keanggotaan organisasi
- c) Komitmen terhadap pekerjaan penting karena memiliki hubungan dengan *performance* kerja
- d) Konstruksi komitmen terhadap pekerjaan penting karena memberikan sumbangan pada pemahaman mengenai bagaimana beberapa orang mengembangkan, merasakan dan mengintegrasikan komitmen yang berkaitan dengan kerja yang meliputi batasbatas organisasi.

Komitmen terhadap pekerjaan didefinisikan sebagai hubungan psikologis antara seseorang dan pekerjaannya yang berdasarkan reaksi afektif terhadap pekerjaan tersebut (Lee, 2000:106). Seseorang memiliki komitmen terhadap pekerjaan

yang kuat akan mengidentifikasi dan memiliki perasaan ang kuat terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan orang yang komitmennya rendah.

Masaong (2004:541) mengemukakan bahwa komitmen guru adalah suatu keterikatan diri terhadap tugas dan kewajiban sebagai guru yang dapat melahirkan tanggung jawab dan sikap reponsif dan inovatif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Komitmen guru merupakan hal amat penting dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah, baik secara personal maupun organisasional. Komitmen pasti akan mendorong rasa percaya diri dan semangat kerja mereka. Komitmen akan memperlancar pergerakan sekolah mencapai goal setting perubahan. Dan ini ditandai dengan terciptanya peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis, sehingga segala sesuatunya menjadi menyenangkan bagi seluruh warga sekolah.

Komitmen guru berkaitan dengan semangat kerja guru, indikasi komitmen guru adalah semanta kerja yang ada pada diri guru. Komitmen guru yang tinggi adalah yang memiliki semangat kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan adanya disiplin tinggi, minat kerja, antusiasme dan motivasi yang tinggi untuk bekerja, terpacu untuk berpikir kreatif dan imajinatif, konsekuen dan selalu berusaha mencari alternatif dalam metode pengajarannya. Guru dengan semangat kerja yang rendah akan menunjukkan perilaku indisipliner, hanya terpaku pada satu metode mengajar, kurangkreatif, kurang berusaha , dan kurang motivasi.

Hubungan emosional terhadap pekerjaan memberikan gambaran perilaku kerja seseorang dan menentukan keinginan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya. Komitmen terhadap pekerjaan merupakan perspektif yang multidimensional yang berupa pengembangan dari teori komitmen organisasi. Dalam pendekatan multidimensional, komitmen terhadap pekerjaan seperti halnya komitmen organisasi memberikan pemahaman



yang kompleks mengenai keterikatan seseorang dengan pekerjaannya.

Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi. Individu yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi. Individu akan tetap bergabung dengan organisasi dikarenakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Schultz & Schultz (2002:255) komitmen afektif disebut juga dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Individu dengan tipe komitmen ini akan mengidentifikasi dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, dan ingin mempertahankan keanggotaannya.

Menurut Greenberg dan Baron (2008:161-163) bahwa setiap individu memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi dengan dasar afektif akan memiliki tingkah laku berbeda dengan individu yang berkomitmen kontinuan. Individu yang berkeinginan menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Namun sebaliknya, individu yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal

Karakteristik individu yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi menurut Rhoades (2001:825), antara lain: memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi, mempunyai keinginan kuat untuk bekerja dan untuk bertahan dalam organisasi.

Pendekatan Rhoades ini, merupakan pendekatan attitudinal atau afektif, yaitu keterlibatan individu dikarenakan keinginan individu yang disertai keyakinan yang kuat untuk terlibat dalam organisasi. Schultz & Schultz (2002 :255) menambahkan bahwa komitmen afektif disebut juga dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

Prabowo (2004:82) mengemukakan bahwa komitmen afektif menunjukkan suatu kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan di organisasi karena memang menginginkannya. Komitmen ini menunjukkan adanya keterlibatan secara mental dan emosional individu terhadap organisasinya. Individu yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan mengidentifikasi dirinya, terlibat lebih mendalam, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

Meyer dkk (2008:152) komitmen afektif adalah kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan dalam suatu organisasi karena ingin dan terdapat keterlibatan emosional terhadap organisasi. Dimana individu yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi dirinya, terlibat secara mendalam dan menikmati keanggotaan dalam organisasi. Meyer juga menemukan bahwa komitmen afektif mempunyai korelasi positif dengan performansi kerja, dan ditemukan juga bahwa seiring dengan komitmen afektif yang tinggi mengakibatkan meningkatnya prestasi dan performansi kerja sehingga memperlebar kesempatan untuk dipromosikan.

Prabowo (2004:88) Komitmen afektif guru adalah berkaitan dengan emosional guru, identifikasi dan keterlibatan guru di dalam sekolah, guru yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap sekolah yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam melaksanakan tugas khususnya dalam mengajar di kelas.

Guru yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi sekolah dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional, seorang guru dengan komitmen afektif akan bertugas dengan perasaan senang dan menikmati perannya. Seorang guru dengan komitmen normatif akan lebih bernilai dibanding komitmen rasional dikarenakan melakukan tugasnya berdasarkan kewajiban dan tanggung jawabnya, sementara guru dengan komitmen rasional hanya sekedar mempertimbangkan untung atau rugi yang diperolehnya.

Rhoades (2001:825) juga menambahkan komitmen afektif merupakan keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang menjadi penentu dedikasi dan loyalitas individu. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi, mempunyai perasaan memiliki dan identifikasi yang kuat yang kemudian akan meningkatkan keterlibatan individu tersebut dalam aktivitas organisasi, kemauan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi dan kehendak untuk menjaga organisasi.

Komitmen afektif terhadap organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor. Mowday, dkk (dalam Miner, 1992:125) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif terhadap organisasi dibagi menjadi empat karakteristik, yaitu :

- 1) Karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi meliputi: usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, nilai-nilai kepercayaan, dan kepribadian
- 2) Karakteristik yang berkaitan dengan peran Karakteristik yang berkaitan dengan peran meliputi: lingkup jabatan, tantangan, konflik peran, ketidakjelasan peran, kehendak sendiri, dan pengorbanan
- 3) Karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi: besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, tingkat kontrol, sentralisasi kekuasaan, dan kebijakan pimpinan organisasi pengalaman kerja. Pengalaman kerja meliputi: pekerjaan, pengawasan, kelompok kerja

(tim), upah (bonus), keterandalan organisasi, dan kepuasan kerja

Pendapat di atas senada dengan pendapat Steers (dalam Sjabadhyni,2001:458) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif terhadap organisasi adalah :

- 1) Karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi ini meliputi kebutuhan berprestasi dan masa kerja
- 2) Karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan meliputi: umpan balik dari pimpinan dan rekan kerja, identitas tugas, dan kesempatan untuk berinteraksi
- 3) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja meliputi: keterandalan perusahaan, perasaan dipentingkan oleh perusahaan, kepuasan terhadap organisasi, adanya rekan kerja yang memiliki sikap positif terhadap organisasi, serta adanya manajemen partisipatif dalam organisasi.

Sedangkan menurut Luthan (2006:125) komitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh dua variabel yaitu:

- 1) Variabel individu.

Variabel individu meliputi: usia, masa kerja dalam organisasi, dan kecenderungan kepribadian seperti sikap positif atau negatif dalam hidup atau kontrol atribusi internal dan eksternal

- 2) Variabel organisasi.

Variabel organisasi meliputi: desain pekerjaan dan kepemimpinan.

Senada dengan Luthan, Wiener (dalam Muchinsky, 1987:384) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh kecenderungan kepribadian dan intervensi organisasi. Dua faktor yang mempengaruhi komitmen tersebut

menyebabkan organisasi dapat memilih apakah akan mencari orang yang cenderung lebih berkomitmen atau akan melakukan sesuatu untuk meningkatkan komitmen anggotanya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen guru berkaitan dengan kemauan dan kemampuan guru melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai guru, sikap reponsif dan inovatif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Komitmen guru merupakan hal amat penting dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah, baik secara personal maupun organisasional. Komitmen afektif guru berkaitan dengan dorongan terhadap rasa percaya diri dan semangat kerja guru. Komitmen akan memperlancar pergerakan sekolah mencapai goal setting perubahan. Dan ini ditandai dengan terciptanya peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis, sehingga segala sesuatunya menjadi menyenangkan bagi seluruh warga sekolah.

Komitmen afektif guru adalah kelekatan psikologis terhadap organisasi yang ditandai dengan keinginan yang kuat dari guru untuk bertahan dalam suatu pekerjaan dan terdapat keterlibatan emosional terhadap organisasi sekolah, adanya identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi sekolah, serta adanya keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh demi kepentingan sekolah.

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus, bahkan Alma (2008:3) menyebutkan bahwa kegiatan mengajar merupakan suatu keterampilan yang dengan sendirinya dapat dipelajari sebagai suatu ilmu yang juga sebagai seni. Dalam hal ini, seorang guru harus bersifat sebagai artis dan sebagai *scientist*. Oleh karena itu, sebagai seorang artis, guru harus dapat berperan di depan kelas, sebagaimana seorang artis berperan di atas panggung yang selalu digemari oleh penonton. Demikian halnya guru harus digemari oleh anak didiknya, bukan sebaliknya dibenci dan dijauhi. Selanjutnya Usman (2012:4) mengemukakan peranan guru adalah dapat

menciptakan serangkaian tingkah laku yang saling berkaitan yang dilakukan dalam suatu situasi tertentu serta berhubungan dengan kemajuan perubahan tingkah laku dan perkembangan siswa yang menjadi tujuannya.

Guru yang memiliki komitmen yang tinggi akan mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang baik yang patut ditiru dan digugu oleh siswanya. Ciri guru yang memiliki komitmen yang tinggi adalah menyayangi siswanya seperti anaknya sendiri, melayani kebutuhan siswanya dengan sepenuh hati, membimbing dengan baik, mengajar dengan ikhlas serta melatihnya dengan tulus sampai pintar. Selain itu guru juga mampu merancang dan membuat bahan pembelajaran, membuat program pembelajaran, hadir sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan, merancang media pembelajaran serta menguasai materi dengan baik.

Undang –Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3, menyebutkan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan proses pendidikan adalah suatu proses yang memberi kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi dirinya memiliki kemampuan berpikir rasional dan kecemerlangan akademik dengan memberikan makna terhadap apa yang dilihat, didengar, dibaca, dipelajari dari warisan budaya berdasarkan makna yang ditentukan oleh lensa budayanya dan sesuai dengan tingkat kematangan psikologis serta kematangan fisik peserta didik. (Permen Kurikulum 2013 tentang Kurikulum SD/MI nomor 57 tahun 2014).

Guru sebagai komponen pendidikan dituntut untuk memiliki kompetensi yang unggul dan berkualitas. Menurut Permendiknas nomor 16 tahun 2007 kompetensi guru meliputi empat aspek yaitu paedagogis, sosial, pribadi, dan profesional. Guru yang memiliki empat kompetensi sesuai dengan aturan undang-undang tersebut, maka dinyatakan sebagai guru profesional. Guru yang profesional diharapkan akan

menunjukkan peningkatan kinerja yang baik sebagai tenaga pendidik maupun sebagai karyawan di suatu sekolah. Kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja guru tersebut akan dinilai dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka karir kepegawaian dan jabatannya.

Namun untuk saat ini masih banyak permasalahan dalam pendidikan di Indonesia. Mulai dari rendahnya kualitas pendidikan, dan ini semua tidak terlepas dari yang namanya kinerja guru, kurikulum, sarana prasarana, dan lingkungan di pendidikan itu sendiri. Dalam hal ini guru memang dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan. Kinerja guru sebagai penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan.

Salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru belum bisa dikatakan baik. Maka dari itu diperlukan peningkatan kemampuan, keterampilan, dan kompetensi yang seharusnya dimiliki guru demi terwujudnya pembelajaran yang efektif dan berkualitas. Namun demikian posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh komitmen guru dan mutu kerjanya.

Permasalahan lain secara spesifik dari kinerja guru adalah di lapangan guru kurang dalam memperhatikan kerjanya, kebanyakan dari para guru bekerja hanya sekedar melaksanakan tugas dan kewajiban sehari-hari. Keadaan ini akan menyebabkan etos kerja para guru menjadi rendah, dengan begitu hal ini akan berdampak pada mutu pendidikan yang rendah pula. Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa hal di antaranya lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen dalam bekerja

Adapun kaitan dengan komitmen, dapat dilihat pengertian komitmen yang terkait dengan sikap yang merefleksikan loyalitas guru pada lembaga sekolah dan proses

berkelanjutan dimana guru mengespresikan perhatiannya terhadap sekolah dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dalam mengoptimalkan kinerja guru, maka komitmen menjadi faktor penting yang harus diperhatikan. Menurut Robbins and Judge (2009:211) bahwa komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi atau dengan kata lain komitmen organisasional merupakan loyalitas seorang guru pada suatu pekerjaan atau organisasinya.

Kinerja guru merupakan elemen penting dalam pendidikan, selain itu juga merupakan penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Kinerja guru dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas seorang guru sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan dikarenakan guru merupakan sosok yang paling sering berinteraksi dengan siswa pada saat proses pembelajaran.

Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah. Profesi yang diembannya, rasa tanggung jawab moral dipundaknya semua akan tampak pada kepatuhan dan loyalitasnya dalam menjalankan tugas nya sebagai guru didalam kelas maupun di luar kelas. Loyalitas ini juga bagian dari komitmen guru terhadap lembaga sekolah sebagai organisasi pada dasarnya merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh guru yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya.

Dengan demikian dapat dikemukakan kesimpulan bahwa guru bisa bekerja dengan baik selain ditunjang oleh kompetensi yang baik serta komitmen yang kuat juga ditentukan oleh



lingkungan tempatnya bekerja. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pelaksanaan proses pendidikan di tingkat sekolah sebaiknya mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman, sehingga proses pendidikan bisa berjalan dengan baik, sehingga kinerja guru bisa ditingkatkan dan pada akhirnya tujuan pendidikan bisa tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G., 2010. *Industrial/Organizational Psychology: an Applied Approach*. Belmont : Wadsworth Cengage Learning.
- Achmad, B. 2003. *Analisis Data Untuk Penelitian Survei Dengan Menggunakan Lisrel 8*. Bandung : Jurusan Statistika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam-Universitas Padjajaran.
- Adler, RB, dan R, George, 1990. *Human Communication*. New York: Rinehart and Winston, Inc.
- Agung, Iskandar dan Yufriawati. 2007. *Pengembang Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas*. Jakarta: Bestari Buana Murni.
- Ahmad, S. 2001. *Kebijakan dan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Tenaga Keguruan (P2LPTK).
- Alam, M. Tayyeb. 2011. Factors Effecting Teachers Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 N. 1.
- Alkahtani, A.H. 2016. The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Journal Business and Management Studies*. Vol. 2, N. 1 March 2016.
- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. 1984. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization*".*Jurnal of Occupational Psychology*, volume 63, PP. 1-18.
- Alma, Buchari. 2008. *Guru Profesional. Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*. Bandung: Alfabeta.
- AM. Sardiman. 2009. *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : Raja Geafindo Persada.

- Ambarita, Biner. 2013. *Manajemen dalam Kisaran Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Anaroga, Panji Anaroga. 2001. *Psikologi Industri dan Sosial*, cet. 1, Jakarta : Dunia Pustaka Jaya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. A.A.. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Anwar Q dan Sagala S. 2004. *Profesi Jabatan Kependidikan dan Guru Sebagai Upaya Manajemen Kualitas Pembelajaran*. Uhanika Press.
- Arif Wibowo. 2005. *Pengantar Analisis Persamaan Struktural, Materi Pelatihan Structural Equation Modelling Angkatan VII*. Surabaya: Lembaga Penelitian Universitas Airlangga.
- Arifin, M. 2011. *Kompetensi Guru dan Strategi Pengembangannya*. Jakarta: Lilin
- Arikunto, S. 2003. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Cetakan Keempat. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M., 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia. Judul Asli: a Handbook of Human Resources Management*. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Sofyan Cikmat dan Haryanto. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Arnold dan Feldman. 1986. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Arsyad. 2011. *Media Pembelajaran*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Belias, D., Koustelios, D. 2014. Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 4, N. 3, 2014, pp.187 - 200.

- Buchari, Muchtar. 2004. *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*, cet. 3, Jakarta : Tiara Wacana.
- Byars, L.L., dan Rue, L.W., 2008. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Book Companies Inc.
- Carpenter, D. 2015. School Culture and Leadership of International Professional Learning Communities. *International Journal of Education Management Vol..29 N..5 hlm. 682-694. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-04-2015-0046>*.
- Ceassakul, Uree dan Varma, Parvaty, 2016. The Influence of Passion and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of Teachers Mediated by Organizational Commitment. *Journal Contaduría Administración 61 (2016), pp. 422 – 440*.
- Chugthai, A.A., dan Zafar, Sohail, 2006. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Journal Applied H.R.M. Research, 2006, Vol. 11, N. 1, pp. 39 – 64*.
- Colak, I., Altinkurt, Y and Yilmaz, K. 2014. The Relationship between Teachers' Teacher Leadership Roles and Organizational Commitment Levels. *Journal Educational Process: International Journal Edupij / Vol..3 / Issue 1-2 / Spring-Summer~Fall-Winter / 2014*.
- Collins, Christopher J., Hanges, Paul J., dan Locke, Edwin A., 2004. *The Relationship of Achievement Motivation to Enterpreuneurial Behavior: A Meta Analysis*. Cornell University ILR School Digital Commons @ ILR. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles>. diunggah pada tanggal 23 Juli 2016, pukul 10.05 WIB.
- Colquitt Jasson A. , Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment In The Workplace*. New York : McGraw Hill International Edition.

- Conrinus, E.T., *et.al.* 2012. Self Efficacy, Job Satisfaction, Motivation and Commitment: Exploring The Relationship Between Indicators of Teacher's Professional Identity. *European Journal of Psychology of Education. Vol. 27 N. 1.*
- Cooke, Ernest F., 1999. Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation Plan. *Journal of Marketing Theory and Practice.*
- Cooper-Hakim, A., dan Viswesvaran, C. 2005. The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin.*
- Dalal, Reeshald Sam. 2005. A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work. *Journal of Applied Psychology December.*
- Danim. Sudarwan dkk. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasionalisasi Pendidikan.* Jakarta : Rineka Cipta.
- Daradjat, Zakiah. 1991. *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah*, cet. 1, Jakarta : Rahama.
- Darji Darmodiharjo. 2000. *Peranan Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, cet. 2, Buletin Analisis Pendidikan, No. III.
- Darsono. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad Ke 21.* Jakarta: Nusantara Consulting
- Davis, K.1972. *Human Relation in Business.* New York: Random House.
- Davis, Keith. 1972. *Fundamental Organization Behavior*, Diterjemahkan Agus Dharma, cet.2, Jakarta : Erlangga.

- Debra L. Nelson dan James, Campbell Quick, 2006. *Organizational Behavior*. United State of America: South-Western, The Thomson Corporation.
- DeCotiis, Thomas A. dan Summers, Timothy P. 1987. A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, Vol. 40 (7), July 1987, pp 445-470.
- Degeng, I N. S. 2009. *Ilmu Pengajaran Taksonomi Variable*. Jakarta: Depdikbud.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1999. *Buku Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2005. *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Peraturan Pemerintah RI No. 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses Untuk Satuan pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Dimiyati, Mudjiono. 2009. *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta.
- DJamarah, Syaiful Bahri. 2003. *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, cet.2, Jakarta : Rineka Cipta.
- Dokumen dalam bentuk *Compact Disk* Pusat Penerangan dan Pendidikan Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2014.
- Donald, F. Hervey dan Donald R. Brown. 2010. *An Experiential Approach to Organization Development*. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., dan Ivancevich, J.M., 1998. *Fundamentals of Management*. USA: Irwin/McGraw-Hill, The McGraw-Hill Company.

- Dorgham, S.R. 2012. Relationship between Organization Work Climate and Staff Nurses Organizational Commitment. *National Science*, 10 (5) (2012), pp. 80–91.
- Elazar, Pedhazur. 1997. *Multiple Regression in Behavioral Research*. Third Edition. New York: CBS College Publishing.
- Eleswed, M., 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Correlational Study in Bahrain. *The International Journal*, Vol. 3 N. 5 May, 2013. Diakses dari internet tanggal 18 Juli 2017.
- Emmanoil, Konsolas., Osia, Anastasia., dan Loukeri, Paraskevi Ioanna. 2014. The Impact of Leadership on Teacher's Effectiveness. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 4 N. 7. pp. 34-39.
- Eyal, Ori., dan Guy Roth. 2011. Principals' Leadership and Teacher Motivation Self-Determination Theory Analysis. *Journal of Educational Administration*. Vol. 49 N. 3.
- Farrell, D., dan Stamm, C. 1988. Meta-Analysis of The Correlates of Employee Absence. *Human Relations*. Vol.41, pp. 211-227
- Fattah, N. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fey, Carl F., dan Daniel R. Denison, 2003. Organizational Culture and Effectiveness. Can American Theory be Applied in Rusia. *Journal of Organization Science*. Vol. 14 N. 6 pp. 686-706.
- Fiedler, F. E. dan Chermers, M.M. 2012. *Leadership and Effective Management*. Glenview Illionis: Scott, Foresman and Company.
- Foks, M. 2015. *Antecedent of Commitment Change: a Study about the Contribution of Change Related Variable, Individual Variables, Communication Variables and Work-Relationship to*

*Employees' Commitmen to Organizational Change.* University of Twenty: Faculty of Behavioural Science.

Fred Luthans. 1995. *Organizational Behavior.* New York: McGraw-Hill Book Company Inc.

Genetzky Haugen, M.. 2010. *Determining the Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust.* Disertasi yang tidak diterbitkan. Faculty of The Graduate College University of Nebraska.

George S. Odiorne. 1990. *The Human Side of Management: Management by Integration and Self Control.* San Diego, California: University Associates, Inc. in Assotiation with Lexington Books.

George, J.M., 1999. *Job Satisfaction and Organizational Culture.* New York: Addison-Wesley Publishing Co Inc.

Gibson, *et al.* 2006. *Organizations Behavior Structur Process.* New York: McGraw-Hill Book Company International.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2006. *Organisasi , Prilaku, Struktur, Proses. Terjemahan Agus Dharma.* Jakarta: Erlangga.

Gibson, J L, Jhon M. Ivancevich, and J H Donnelly, Jr 1997. *Organisasi: Prilaku Struktur dan proses. Terjemahan Agus Darma .* Jakarta: Erlangga.

Gintings. Abdorrahman. 2010. *Esensi Praktis Belajar & Pembelajaran (Disiapkan untuk Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Guru-Dosen).* Bandung : Humoniora.

Giri, E.E., *et.al.* 2014. The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: a Study on Regional Telecommunications Employees of PT. Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *Jurnal International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 2225-7225) Vol. 3, N. 04, pp. 20 - 33.*



- Good, Carter. dan Cart. A.D, 1973. *Development Supervision: Alternative Practice for Helping Teacher Improve Instruction*. Virginia: ASCD.
- Greenberg & Baron. 2008. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 1995. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. London : Prentice-Hall Int.
- Gregory, Moorhead dan Ricky W. Griffin. 1993. *Organizational Behavior: Managing People and Organization*. Boston, Allyn and Bacon.
- Gribbin, A. 1992. *Reeventing Leadership*. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Asril Mardjohan. Jakarta: Inter Aksara.
- Griffin, RE & Ebert, RJ. 1993. *Business*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall
- Guterres, L.A. dan Supartha, W.G.. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Bali: Universitas Udayana Vol. 5 N. 3*.
- Hajar, Ibnu. 1996. *Dasar-Dasar Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hamalik. Oemar. 2011. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hamzah, B.Uno. 2010. *Teori Motivasi dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hanafiah, Nanang. 2012. *Konsep Strategi Pembelajaran*, cet. 2, Bandung : Refika Aditama.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Heinz Wehrich, dan Harold Koontz, 1994. *Management A. Global Perspective* New York: McGraw –Hill Book Company, Inc.
- Herbert A. Simon, 1997. *Administrative Behavior: A Study of Decision Making*. New York: The Free Press,
- Hermaya. 2005. *Profesi Keguruan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1996. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Recource*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1996, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Erlangga.
- Hugh, J.. A., & Feldman, D, C.. 1986. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hutapean, Parulian. 2008. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan Untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Immanuel, A., O., dan Adom, E., A., *et. al.*, 2014. Achievement Motivation, Academic Self Concept and Academic Achievement Among High School Teacher. *European Journal of Research and Reflection in Education Science. Vol. 2 N. 2*.
- Jalal, F dan Supriadi, D., 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Diterbitkan atas Kerjasama Departemen Pendidikan Nasional-Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional dan Adicita Karya Nusa.

James A Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. 1995. *Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, 1992. *Manajemen. Jilid 1*. Diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh Wilhelmus W. Bakowaton, Benyamin Molan. Jakarta: Intermedia.

James H. Donnelly Jr., James L. Gibson dan John M Ivancevich, 1998. *Fundamentals of Management*. USA: Irwin McGraw-Hill, The McGraw-Hill Book Company.

Jennifer M. George, 1999. *Job Satisfaction and Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley Publishing Co, Inc.

John A. Wagner, John R. Hollenbeck. 1995. *Management Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Kadtong, M. L., 2013. Work Performance and Job Satisfaction among Teachers. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 3 N.5.

Kartini, Kartono. 2008. *Pemimpin dan kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Keith, Davis dan John W. Newstrom, 1985. *Perilaku dalam Organisasi*. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.

Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru Buku 2 Pedoman Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta : Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Pendidikan.

Kenneth S., dan Linda, S., 2001. *Managing by Influence*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.

Kenneth Stout, Alan Walker. 1995. *Teams, Teamwork and Teambuilding: The Managers Guide to Team in Organizations*. Singapore: Prentice-Hall.

- Kinman, G., dan Kinman, R., 2001. The Role of Motivation to Learn in Management Education, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13 N. 4 pp. 132-143.
- Klasen, R.M., Usher, E. L., dan Bong, M., 2010. Teachers' Collective Efficacy, Job Satisfaction and Job Stress In Cross-Cultural Context. *The Journal of Experimental Education*. Vol.78 N.4.pp. 464-486. <http://dx.doi.org/10.1080/00220970903292975>.
- Koontz, H. et.al. 1984. *Management a System and Contingency Analysis of Managerial Function*, Tokyo: McGraw Hill Book Company, Kogakusha.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Irwin. 2003. *Organizational Behavioral* (third edition).
- Kreitner, Robert & Angelo Konicky, 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kumar, Nimalya, Lisa K. Scheerm Jan-Benedict E. M. Steenkamp. 2007. *The Effects of Perceived Interdependence on Delaer Attitudes*. , Vol, 32 (3), pp. 348-356.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Lee, T.W., Ashford, S.J., Walsh, J.P. & Mowday, R.T. 2000. *Commitmen Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover : a Longitudinal Study of Organizational Entry Processes*. *Journal of Management*. Vol. 18, No 1, 15-32.
- Lickona, Tomas ; Schaps, Eric and Lewis, Chaterine, 1997. Eleven Principles of Effective Character Education. *Social Studies Review*, Vol.37 n.1, pp. 29-31, Fall-Win, 1997.
- Lisa'diyah, Mf., (2008). Kontribusi Guru Tugas Belajar dan Performa MAN 2 Model Banjarmasin. *Jurnal Penelitian*

*Pendidikan Agama dan Keagamaan, Vol. 6 N. 1, Januari -  
Maret 2008.*

- Lubis, S., 2015. *Kumpulan Bahan Kuliah Metode Penelitian Pendidikan*. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Luthans, F., 2002, *Organization Behavior*. Sixth Edition. Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Luthans, Fred. 2006. *Organization Behavior (Prilaku Organisasi)*, Yogyakarta: Andi
- Makawimbang H. Jerry. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung : Alvabeta.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Manullang, Belferik, Sri Melfayetty. 2006. *Esensi Pendidikan IQ-FQ-SQ* Medan: Unimed.
- Manullang, M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Margaret P. Neale dan Gregory B. Northcraft. 1991. *Factor Influencing Organizational Commitment*, dalam Richard M. Steers dan Lyman W. Porter. *Motivation and Work Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Martoyo, S., 1987. *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Badan Penelitian Fakultas Ekonomi.
- Martoyo. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE.
- Mathieu, J. E., dan Zajac, D. M., 1990. a Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, Vol 108 (2), September*.

- Melia, I dan Sukmawati, A., 2011. Analisis Komitmen Organisasi melalui Faktor Quality of Work Life”(Studi Kasus Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor), *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol.2, N. 3.
- Meyer dan Allen, B. B., 1997. Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between and Performance, *Human Relations*, Vol. 50, N. 6, pp: 701-726.
- Meyer, J.P, & Allen,N.J. 2008. Commitment in the workplace theory research And application. California: Sage Publication.
- Michael Nash, 1985. *Making People Productive: What Realy Works in Raising Managerial and Employee Performance*. Boston: Jossey-Bass inc.
- Miner,J.B. 1992, *Industrial Organizational Psychology*,Singapore: Mc Graw Hill
- Mintorogo, A., 1996. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi-Lembaga Administrasi Negara.
- Moenir, As. 2001. *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta: Gunung Agung.
- Moh. As'ad , 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Moorman, C., Zaltham,G., dan Deshpande, R., 1992. Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. XXIX, August.
- Morgan R. M. dan Hunt S. D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-36.
- Mouloud, K., Bougherra, B., dan Samir, B.F. 2016. Job Satisfaction for Physical Education Teachers and its

Relationship to Job Performance and Organizational Commitment. *Journal Institute of physical education and sport University Ouargla*.

- Mowday, R., Porter, L., dan Steers, R. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Muhaimin dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Mulyasa, E., 2013. *Standar Kompetensi dan sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Murphy, J. 1992. School Effectiveness and School Restructuring: Contribution to Educational Improvement. *Journal in School Effectiveness and School Improvement*, 3 (2) pp. 90-109
- Musfah, Jejen, 2001. *Kompetensi Guru*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Nash, M., 1985. *Making People Productive: What Really Works in Raising Managerial and Employee Performance*. Boston: Jossey-Bass inc.
- Nasution. 2004. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nawawi, H. 2010. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nazir, M., 1985. *Metode Penelitian*. Cetakan pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Newstrom, J.W., 2007. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company International Edition.
- Nordin F., *et.al.* 2010. Teacher Professionalisation and Organizational Commitment: Evidence From Malaysia.

*International Business & Economics Research Journal –  
February 2010, Vol. 9, N. 2.*

- Nur, A.S., 1995. *Beberapa Konsep Kepemimpinan*. Padang: Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Padang.
- Nurdin, S. 2003. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta:
- Odiorne, George S., 1987. *The Human Side of Management: Management by Integration and Self Control*. Toronto: Health and Company.
- Ostoff. C. 1992. The Relationship Between Satisfaction Attitudes, and Performance: An Organization Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Pahri, Y., *et al*, 2013, The Influence of Motivation and Organization Culture on Work Satisfaction and Organizational Commitment (Study on National Society Empowerment Program in Southeast Sulawesi Province). *International Journal of Business and Management Invention, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Vol. 2 Issue 9| September. 2013.*
- Panji, Anoraga, dan Sri Suyati, 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 29 Tahun 1990 *Tentang Pendidikan Menengah, dalam Center for Strategic and International Studies: Kondisi Pendidikan Dasar, mau ke mana? Tahun XIX No.5 September-Oktober, 1990.*
- Pidarta. 2005. *Peran Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, Seri Manajemen Pendidikan. Jakarta: Grasindo.
- Podsakoff. P. M., *et.al*. 2000. Meta Analysis of The Relationship between Ker and Jermir's Subtitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perseptions and Productivity. *Indiana University: Journal of Management. Vol. 26 N. 3.*



- Prastowo, Ali. 2014. *Panduan Kreatif Membuat bahan Ajar Inovatif*. Jogjakarta : DIVA Pers.
- Pullins, E. B., *et al*, 2000. Individual Differences in Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15 N. 7.
- Purba, Sukarman. 2009. *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: LaksBang Pressindo.
- Purwanto, N. 2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Qing, M., 2013. Faktor apa yang mempengaruhi Komitmen Organisasi Pegawai Sektor Publik di China, Vol. 24, [\*Issue 17\*](#). 2013
- Rafiee, N., 2015. Relationship between Organizational Commitment and Ethical Decision Making among Health Care Managers in Yazd Province, Iran, 2014. *World Journal Media Science*, 12 (3) (2015), pp. 236–247.
- Raman, A., *et.al*. 2015. Relationship between Principals Transformational Leadership Style and Secondary School Teachers Commitment. *Journal of Asian Social Science* Vol. 11 N. 15.
- Rene V. D., dan Lofquist, L.H., 1984. *Psychological Theory of Work Adjustment*. Miniapolis: University of Minnesota Press.
- Rhoades, 2001, *Affective Comitment to Organization The Contribution ofPerceived Organizational Supportm*, Journal of Applied.
- Richard M. Steers, 1985. *Efektifitas Organisasi: Kaidah Perilaku*. Diterjemahan ke dalam bahasa Indonesia oleh Magdalena Jamin. Jakarta: LLPM dan Erlangga.

- Richard M. Streers; Lyman Wi Porter, 1991. *Motivation and Work Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Richard R. Hake. 1995. *Educational Research Association*. Dept. of Physics, Indiana University.
- Riketta, M. 2002. Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*.
- Rivai. Veitzal dkk. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins P. Stephen.2008. *Perilaku Organisasi Organization Behaviour*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S.P. 2002. *Essential of Organizational Behavior*. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Halida dan Sartika, D., dengan judul: Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2009. *Organizational Behaviour*. Edisi bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert G. Owens. 1995. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Roe, William dan Thelbert L. D., 1974. *Principalship*. New York: MacMillan Publishing Communicative Inc.
- Rusman. 2012. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sabri, F.S.U., Ilyas, M., Amzad, Z. (2011). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 24 (Special Issue – December 2011)*.
- Sagala. Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung : Alfabeta.

- Sagala, Syaiful. 2013. *Etika dan Moralitas Pendidikan Peluang dan Tantangan*. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group.
- Sahertian, Piet A. 2002. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sanjaya, Wina. 2008. *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktik dan pengembangan kurikulum Tingkat satuan Pendidikan*. Edisi Pertama, Cet. II. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Saribagloo, J. A., Firouzeh S. A., dan Hojjat M., 2014. Relationship Between Teachers's Perceived Organizational Culture of School and Their Basic Psychological Needs Satisfaction. *Anadolu Journal of Educational Science International*. Vol.4 N. 2.
- Schappe, S. P. 1998. The Influence of Job Satisfactions, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Psychology*. Vol.132, pp. 277-290.
- Schermerhorn, Hunt dan Osbron. 1991. *Managing Organizational*. Fourth Edition. John Willey and Son Inc.
- Schultz, D. & Schultz, E.S. 2002. *Theories of Personality* (5<sup>th</sup> ed). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung : Refika Aditama.
- Selamat, N., Nordin, N., dan Adnan, A.A. 2013. Rekindel Teacher's Organizational Comitment: The Effect of Transformational Leadership Behaviour. *Journal PROCEDIA: 6<sup>th</sup> International Conference on University Learning and Teaching (InCULT)*. pp. 566 - 574.

- Seotiana, R., 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Wonosari Semarang. *Jurnal Penelitian Universitas Negeri Surakarta Vol. 2 N. 1*.
- Sewang, A. 2016. The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi. *Journal International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 2225-7225) Vol. 3, N. 05, pp. 08 - 22*.
- Siagian P. Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Bumi Aksara.
- Siagian P. Sondang. 2003. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Asdi Mahasatya.
- Siburian, T. A., 2013. The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 N. 12, Special Issue – June 2013*.
- Siregar, Syofian. 2004. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7 N. 1 Maret, pp. 22-47*.
- Soejono, Imam. 2007. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, cet. 3, Jakarta: Jaya Sakti.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi Offset.

- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Staw, B.W. 2001, *Psychological Dimensions of Organizational Behaviour: Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations*. New York: Maxwell Mac Millan.
- Stephen P. Robbins dan David A. De Cenzo. 1998. *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. 1999. *Manajemen*. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh T. Hermaya. Jakarta: Prenhallindo.
- Stephen P. Robbins, 1996. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Stern. 2005. *Aneka Problema Keguruan*, Bandung : Angkasa.
- Stogdill, R. M, 1974. *Hand Book of Leadership A Survey of Theory and Reseach*. New York: The Free A Devision of Mc-Millan Publishing Inc.
- Stoner, J.A., dan Freeman, R.E., 1992. *Manajemen. Jilid Pertama*. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan. Jakarta: Intermedia.
- Stoner, J.A., Freeman, R. E., dan Gilbert, D.R. 1995. *Management*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Stoner, James A. F. dan R. Edward Freeman. 1992. *Management. Fifth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Stress, R.M. 1987. *Efektifitas Organisasi*, Jakarta : Penerbit Erlangga.

- Sudjana. 2002. *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito.
- Sudjiarto. 2003. *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu*, cet. 1, Jakarta : Balai Pustaka.
- Sukadi.2001. *Guru Powerful Guru Masa Depan*, Bandung: Kolbu.
- Sukirman. 2012. *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Supardi, 2012. Arah Pendidikan di Indonesia Dalam Tataran Kebijakan dan Implementasi. *Jurnal Formatif 2 (2): 111-121, ISSN. 2088 351X*.
- Suradinata, E.1997. *Psikologi Kepegawaian*. Bandung: Ramandan.
- Surya, Edy. 2004. *Development of Learning Media in Mathematics for Students with Special Needs*. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research. ISSN 2307-4531.
- Susanto A. B., 1997. *Manajemen dan Persaingan Bisnis: Budaya Perusahaan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sutarto, 1991. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sutisna. 2009. *Administrasi Pendidikan DasarTeoritis UntukPraktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutrisno, E., 2009, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Kencana Pernada Media Grup.
- Syabadhini, B., Graitto, B. K., & Mokoginta, U. A. 2001. Kondisi SDM di Sebuah Lembaga Tinggi Negara. dalam Sjabadhyni, B. , Graitto, B.K, & Wutun, R.P. *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta : Ciputat Press.
- Syauta, J. H., 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Vol.1, Issue 1 December. 2012*
- Tarigan, R., 2017. *Gaji Guru Honorer Di Medan sangat rendah*. Diakses dari internet tanggal 28 Maret.
- Tehseen, S. dan Noor, U., 2015. Factor Influencing Teachers Performance and Retention. *Mediterranean Journal of Social Science. Vol. 6 N. 1 pp. 233-247.* <http://doi.105901/mjss.2015.v6n1>.
- Terry, G.R., 1983. *Principles of Management. Seventh Edition*. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Winardi. Bandung: Alumni.
- Terry, George R. 1983. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Cet. X. Jakarta Grafika Offset.
- Thamrin, H.M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, N. 5, October 2012*.
- Thoha. Miftah. 2006. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Thorlakson Alan J. H. dan Robert P. Murray, 1996, An Empirical Study of Empowerment in the Workplace. *Journal Group and Organization Management, Vol. 21 N.1*.
- Tilaar, H.A.R., 2003. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, cet. 1, Bandung : Remaja Rosda Karya.

- Tracey, W. R. 2010. *Managing Training and Development System*. USA: AMACOM.
- Trianto. 2011. *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif (Konsep Landasan dan Implementasi Pada KTSP)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Triatna, Cipi. 2005. *Kontribusi Lingkungan Eksternal, Internal dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Pembentukan Budaya Sekolah di SMPN di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung*. Hasil Penelitian.
- Trisnaningsih. 2004. *Pengaruh Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Pendidik melalui Komitmen Organisasional*. Jurnal Ekonomi Bisnis. Tahun 14. Nomor 3. Nopember 2009.
- Trumbull, E., dan Carrie, R., 2011. The Intersection of Culture and Achievement Motivation. *The School Community of International Journal*. Vol. 21 N. 2.
- Tuckman, Bruce W. 1972. *Conducting Educational Research*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Ubben, Gerald C. dan Larry W. Hunghe. 1987. *The Principal Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 edisi 2009, Sistem Pendidikan Nasional, Bandung, Depdiknas, Citra Umbara.
- Undang-Undang Sisdiknas No. 14 tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Jakarta
- Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta



- Usman, H. dan Akbar, A., 2002. *Statistika. Cetakan pertama*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Moh Uzer. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Usman, Husaini. 2012. *Manajemen, Tiori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Bumi Aksara.
- V. Dawis dan Lloyd H. Lofquist, 1984. *Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Wagner, J.A., dan Hollenbeck, J.R., 1995. *Manajemen Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wahjono. Imam Sentot. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Wahjosomidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung : Alfabeta.
- Wehrich, H. dan Koontz, H. 1994. *Management a Global Perspective*. New York: McGraw –Hill Book Company Inc.
- Wexley, Kenneth N. Dan Gary A. Yukl. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Diterjemahkan oleh Muh. Shobaruddin. Jakarta: Rineke Cipta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widyaningrum, M.E. 2012. *Effects of Organizational Culture and Ability on Organizational Commitment and*

Performance in Ibnu Sina Hospital Gresik. *Journal Academic Research International*, 2 (1).

Wijaya, Cece et. al. 1992. *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran*. Cetakan Keempat. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/organization\\_commitment](http://en.wikipedia.org/wiki/organization_commitment).

Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Grafindo Persada

Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grasindo Persada.

Winkel, WS. 2008. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Jakarta: Gramedia.

Wirawan. 2002. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktik dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan UHAMKA Press.

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Suprianto. Indeks: Jakarta.

Yukl, G.A., 2009. *Leadership In Organization*, Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan judul *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Kelima alih bahasa oleh Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.

Yukl, G.A., 2009. *Leadership and Organizational Learning: an Evaluative Essay*. Leadership Quarterly

Yun, S. K., et. al., 2007. Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies Vol. 2 N. 3*.

- Yusuf, A. M., 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan (Mixed Research)*. Jakarta: Gramedia.
- Yuwono, Trisno dan Pius Abdullah. 2001. *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*, Surabaya: Arkola.
- Zembylas, M. dan Elena, P., 2004. Job Satisfaction Among School Teachers in Cyprus. *Journal of Education Administration*. Vol. 422 N. 3 .
- Zineldin, M. and Johnson, P., 2000. An Examination of The Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: an Empirical Study of the Swedish Wood Industry. *TQM Magazine [TQM]* Vol. 12.

## RIWAYAT PENULIS



Dr. H. Muhammad. Joharis Lubis, M.M., M.Pd. Lahir di Medan 12 Februari 1962. Anak kedua dari tujuh bersaudara dari ayahanda H.M. Arifin Lubis dan Ibunda Hj. Harmani Nasution. Menikah dengan Julia Chayanti Sitompul, SH dan dikaruniai tiga orang anak: Risya Harfini Lubis, S.Pd, Ahmad Anugerah Lubis, SH, MH dan Dinda Rizky Yolanda Lubis, S.E

Pendidikan dasar sampai pendidikan menengah ditamatkan dari SD Negeri No 8 Medan lulus tahun 1974, SMP Negeri 15 Medan lulus tahun 1980, SMA Swasta Helvetia Medan lulus Tahun 1982. Pendidikan Tinggi Program S1 Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia IKIP Negeri Medan lulus Tahun 1989, Magister (S2) Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia STIE Ganesha Jakarta lulus Tahun 2000, Magister (S2) Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan lulus Tahun 2007. Doktor (S3) program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan lulus Tahun 2018.

Mulai kerja dari Tahun 1990 menjadi Dosen di FBS Universitas Negeri Medan. Dosen Sekolah Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan. Pernah menjadi Dosen di Universitas Islam Sumatera Utara (1989 – 1992). Senat FPBS IKIP Medan (1999 – 2003). Kepala Laboratorium Sanggar Bahasa Indonesia IKIP Medan (1999 – 2003). Ketua Program Kegiatan LPM IKIP Medan (1999 – 2003). Kepala Humas IKIP Medan (2000 – 2002). Sekretaris Program Pengembangan dan Kuliah Kerja Nyata IKIP Medan (2000). Koordinator Pembimbing Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) Dirjen P4TK Jakarta (2007 – 2008). Ketua Studium General Profesionalitas Pendidikan “Antara Harapan dan Kenyataan” LPM Sumut

(2009). Pernah menjadi Direktur Eksekutif Lembaga Kajian Pelayanan Publik Sumatera Utara (LKPP-SUMUT). Ketua Tim Teknis/Asistensi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sumut. Ketua Tim Teknis Sarjana Penggerak Pembangunan Pedesaan (SP3) Dinas Pemuda dan Olahraga Sumatera Utara (DISPORA-SU). Ketua Tim Seleksi Pemuda Pelopor Dinas Pemuda dan Olahraga Sumatera Utara (DISPORA-SU). Wakil Ketua Asosiasi Dosen Indonesia (ADI-WIL-SUMUT). Ketua I Dewan Pendidikan Kota Medan. Sekretaris Asosiasi Rumah Makan dan Minuman Kota Medan. Ketua Generasi Muda Mathlaul Anwar SUMUT. Wakil Sekretaris Majelis Pemuda Indonesia (MPI KNPI-SUMUT). Ketua Federasi Olahraga Masyarakat Indonesia (FOMI SUMUT). Direktur Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Komputer STMIK-AMIK Globalindo. Ketua Konsultan Manajemen Pendidikan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Divisi Penataan Organisasi dan SDM Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMAPI-SUMUT). Ketua Lembaga Konsultan Pendidikan Indonesia (KOPINDO). Tim Ahli Dinas Pariwisata Sumatera utara tahun 2017- 2018. Anggota Dewan Perpustakaan Provinsi Sumatera Utara tahun 2018- 2020. Ketua Komite SMA Negeri 4 Medan (2009 - 2017). Staf Ahli Ketua DPRD Provinsi Sumatera Utara (2014 - 2016). Tenaga Ahli di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara (2014 sampai saat ini). Sekretaris Asosiasi Dosen Indonesia (2016 - 2021).

Dari beberapa Buku/Karya Ilmiah yang telah terbit dan dipublikasi antara lain: 1). Bahasa Jurnalistik & Kepenyiaran Tahun 2011 ISBN-978-602-97540-7-0, 2). Sejarah Melayu Batu Bara, 2011. ISBN-978-602-9126-53-2, 3). Terampil Berseminar (Perspektif Teoritis dan Aplikatif), 2013. ISBN-978-602-9126-85-3, 4). Penelitian Tindakan Kelas (Dalam Perspektif Aplikatif), 2013. ISBN-978-602-269-016-0, 5). *The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation and Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment at Senior High*

*School in Medan” (The Turkish Online Journal Of Design, Art an Communication TOJDAC December 2017), 6). Penerapan Strategi Pembeajaran **Problem Based Learning** untuk Meningkatkan Proses Pembelajaran Mata Kuliah Bahasa Indonesia 2017. (Penelitian), 7). Pertumbuhan Pengembangan Gerak Melalui permainan tradisional Tahun 2018 ISBN-978-602-5799-29-7, 8). Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumberdaya Manusia (Optimalisasi Bagi Personil sekolah dan Korporasi) 2019 ISBN-978-602-422-995-5*

## RIWAYAT PENULIS



**D.r. Indra Jaya**, dilahirkan di Indrapura 21 Mei 1970. Anak ke tujuh dari tujuh orang bersaudara dari pasangan Ali Achmad dan Latifah Hindun. Menamatkan pendidikan sampai jenjang SLTA di Indrapura kemudian melanjutkan pendidikan (S1) Jurusan Matematika di Fakultas Tarbiyah IAIN-SU Tamat tahun 1995. Setelah lulus sarjana mengajarkan Mata kuliah Matematika di beberapa perguruan tinggi swasta di Medan.

Setelah 3 (tiga) tahun mendapat gelar Sarjana, melanjutkan Pendidikan Pascasarjana (S2) dengan Konsentrasi Manajemen Pendidikan Lingkungan dari Universitas Negeri Padang, lulus pada tahun 2001. Tahun 2002 melanjutkan pendidikan Doktor (S3) di Universitas Negeri Jakarta pada Program Studi Pendidikan Kependudukan dan Lingkungan Hidup (PKLH) tamat tahun 2009. Selama melanjutkan studi program Doktor, Penulis aktif menyelenggarakan pelatihan Metodologi Penelitian dan analisis data kuantitatif dengan menggunakan program SPSS, LISREL dan AMOS kepada rekan Mahasiswa S2 dan S3 di Jakarta serta di beberapa perguruan tinggi seperti Universitas Jenderal Sudirman, Ibnu Chaldun dan Universitas Negeri Gorontalo. Selain menyelenggarakan Pelatihan. Penulis juga aktif mengadakan penelitian baik pada tingkat regional maupun nasional, seperti: Evaluasi Efektivitas Kebijakan Pemanfaatan Dana BOS di Sumatera Utara (Penelitian Hibah Bersaing Nasional), Evaluasi Keamanan Laut Indonesia (Proyek Badan Koordinasi Keamanan Laut Indonesia). Bintek untuk daerah Regional II dan III (Departemen Pendidikan Nasional). Penulis juga aktif menulis Buku, diantaranya: Trampil Mengoperasikan SPSS

(2010). Evaluasi Keamanan Laut Indonesia (2011) Evaluasi Pembelajaran (2017) Penerapan Statistik Untuk Penelitian Pendidikan (2018), dan Saat ni penulis aktif mengajar di UIN Sumatera Utara sebagai Dosen Statistik